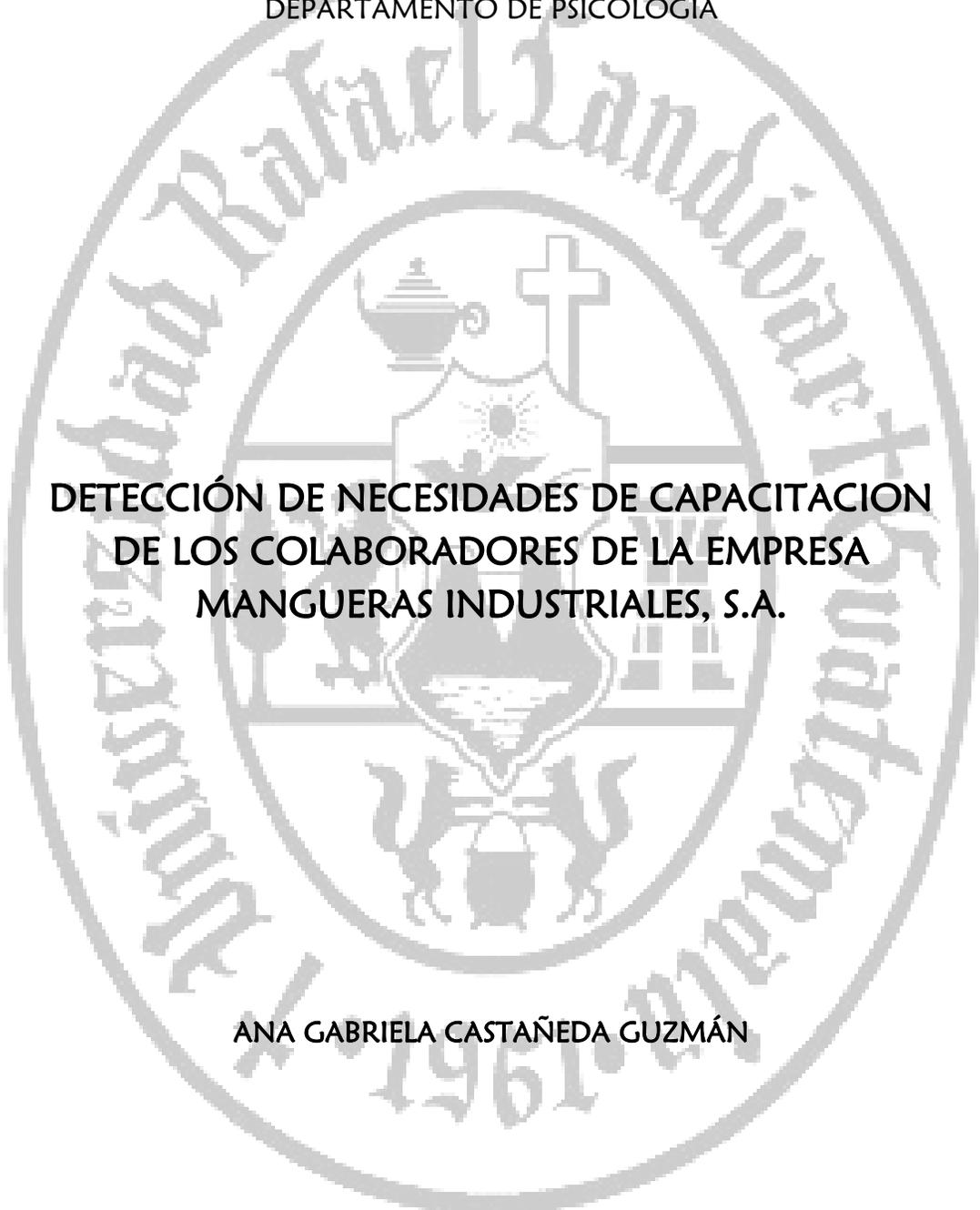


UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
MANGUERAS INDUSTRIALES, S.A.

ANA GABRIELA CASTAÑEDA GUZMÁN

Guatemala, marzo de 2009

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION
DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
MANGUERAS INDUSTRIALES, S.A.

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

ANA GABRIELA CASTAÑEDA GUZMÁN

Para optar al Título de:

PSICÓLOGA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

En el grado académico de:

LICENCIADA

Guatemala, marzo de 2009

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Rectora	Licda. Guillermina Herrera
Vicerrector Académico	Lic. Rolando Alvarado, SJ
Vicerrector Administrativo	Lic. Ariel Rivera
Secretario General	Licda. Fabiola Padilla Beltranena

AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES

Decana	M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
Vicedecana	Dra. Ruth Piedrasanta
Secretario	Lic. Ernesto Burgos Fetzer
Director Depto. Psicología	Dr. Vinicio Toledo
Director Depto. Educación	M.A. Hilda Díaz de Godoy
Directora Depto. Ciencias de la Comunicación	Licda. Nancy Avendaño
Director Depto. Letras y Filosofía	Lic. Ernesto Loukota
Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad	M.A. Patricia Melgar de López Lic. Manuel de Jesús Arias
Representantes de Estudiantes ante Consejo de Facultad	Lorena María Hernández Búcaro Lucía del Rosario Mayorga Morales

ASESORA DE TESIS

Licda. María Luisa Vivar de Calderón

Guatemala, 13 de Noviembre de 2008

Señores
Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente.

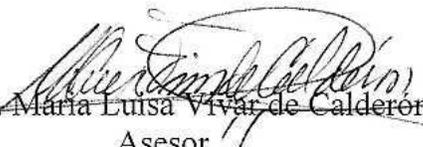
Estimados Señores:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para manifestarles que he revisado el informe final de tesis de la estudiante **Ana Gabriela Castañeda Guzmán**, No. de Carné: **21942-04** de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional cuyo título es **“Detección de Necesidades de Capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A.”** y el cual considero llena los requisitos establecidos por esta Facultad y el Departamento de Psicología para los trabajos de investigación de los estudiantes de la carrera arriba mencionada.

En tal virtud, solicito se proceda a nombrar al revisor de dicho informe y se pueda dar la aprobación final del mismo, de manera que la señorita Castañeda Guzmán pueda iniciar los trámites de graduación correspondientes.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,


Licda. María Luisa Vivar de Calderón
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FHS/am-CI-103-09

Guatemala,
19 de Marzo de 2009

Señorita
Ana Gabriela Castañeda Guzmán
Presente.

Estimada Señorita Castañeda:

De acuerdo al dictamen rendido por el Revisor Examinador de la Tesis titulada: "Detección de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A.", presentada por la estudiante **Ana Gabriela Castañeda Guzmán**, carné No. **21942-04**, el Secretario de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Elic. Ernesto Burgos Fetzer
SECRETARIO DE FACULTAD


Universidad
Rafael Landívar
Facultad de Humanidades

*am
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Gracias por darme la vida, por las bendiciones recibidas y por hacer que tenga junto a mí a personas maravillosas.

A MIS PADRES

Por motivarme, creer y confiar en mí. Y por todo el amor incondicional que me tienen.

A MIS HERMANAS

Gracias por todo su apoyo, tiempo y cariño.

A MI NOVIO

Ricardo, gracias por tu apoyo incondicional y por ser ejemplo de esfuerzo y trabajo. Sobre todo por tu amor.

A MIS MENTORES

Gracias al Lic. Ángel Velásquez y Licda. María Luisa Vivar, por la confianza y por sus fuentes infinitas de enseñanza.

A MIS AMIGAS

Gracias Nadia, Ruth, Valerie y Jackeline porque durante estos años me han demostrado el valor de la verdadera amistad.

RESUMEN

Hoy en día todo departamento de Recursos Humanos debe alcanzar las metas y cumplir las estrategias que cada organización le solicite, esto con el fin de ser y de alcanzar competitividad en el mercado laboral. La capacitación debe ser parte esencial dentro de los procesos del departamento de Recursos Humanos, ya que gracias a los colaboradores es que van a alcanzar esta competitividad, manteniendo al recurso humano, motivado, comprometido y capacitado. Es por eso que, para que la elaboración de un programa de capacitación se adecue a las carencias existentes de los colaboradores, es preciso efectuar una detección de necesidades de capacitación propias del personal y esto contribuirá a que la capacitación que se dé, sea enfocada a las necesidades y efectiva para poder cumplir los objetivos de cada empresa.

Este estudio se realizó en una organización guatemalteca, que se dedica a la importación y comercialización de mangueras para la industria así como la elaboración de ensambles y conexiones para la agroindustria en Guatemala. El objetivo principal fue realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A.

Para formar los componentes que debían incluirse en el Programa de Capacitación que se realizó posterior a la DNC, se elaboró una guía y se estudiaron las áreas de oportunidad para incluirlas como temáticas dentro del programa de Capacitación.

De esta investigación se concluyó que dentro del personal de la empresa, existen necesidades de capacitación que se derivan del nivel educativo, tipo de actividad que realizan e innovaciones tecnológicas.

Tomando en cuenta las conclusiones del estudio, se propone un Programa de Capacitación que contiene los principales temas y contenidos que necesita el personal en la actualidad. Éste servirá de guía para que se dé una Capacitación de manera eficiente y que permita mejorar las necesidades de capacitación del personal.

ÍNDICE

Contenido	Página
I. Introducción	01
II. Planteamiento del Problema	35
2.1 Objetivos	36
2.1.1 Objetivo General	36
2.1.2 Objetivos Específicos	36
2.2 Elemento de Estudio	37
2.3 Definición	37
2.3.1 Definición Conceptual	37
2.3.2 Definición Operacional	37
2.4 Alcances y Límites	37
2.5 Aportes	38
III. Método	39
3.1 Sujetos	39
3.2 Instrumento	40
3.3 Procedimiento	41
3.4 Tipo de Investigación	41
3.5 Metodología Estadística	42
IV. Resultados	43
V. Discusión de Resultados	64
VI. Conclusiones	68
VII. Recomendaciones	70
VIII. Referencias Bibliográficas	71
Anexos	74
Anexo 1: Instrumento	75
Ficha Técnica	76
Instructivo para completar el cuestionario	77

Cuestionario de DNC dirigido al Nivel Administrativo y Operativo	78
Anexo 2:	82
Programa de Capacitación	83
Introducción	84
Objetivos	85
Políticas	86
Método	87
Responsable y dirigido a	88
Duración de la capacitación	89
Recursos	90
Perfil del Capacitador	91
Organización del Programa de Capacitación	92
Programa Institucional	95
Programa de Desarrollo	97
Programa de Actitudes	98
Programa Estratégico	99
Programa Operativo	100
Evaluación de la Capacitación	101
Formato de Evaluación de la Capacitación	103
Seguimiento de la Capacitación	105
Programas	107
Boletines Informativos	179
Anexo 3: Cartas de aprobación del Instrumento	189

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se reconoce la importancia de contar con un organismo encargado de gestionar al recurso humano dentro de la organización. Esta unidad debe estar bien establecida y debe hacer que toda la organización esté consciente de la necesidad del mismo y por lo tanto de las diversas actividades que tiene a su cargo. Dentro de todas las actividades de un departamento de Recursos Humanos, uno de los procesos más importantes que debe gestionar es la capacitación, en base a las necesidades de los puestos de la organización.

Capacitar es brindar los conocimientos necesarios al personal para que obtengan un desempeño eficiente en sus labores, la capacitación es una herramienta que se utiliza para realizar actividades que busquen la mejora, el incremento y el desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.

Pinto (2000:77) expone que “La capacitación es un medio para encontrar y estimular el talento humano hacia el bienestar: a mayor desarrollo del personal mayor desarrollo de la organización”. Esto es de vital importancia porque las empresas por naturaleza, necesitan mayor productividad y desarrollo, y al capacitar al personal este desarrollo se va a obtener de manera factible.

Para brindar la capacitación al recurso humano es preciso que se acepte la idea de una inversión y no un gasto, ya que se van a obtener beneficios para la empresa y para los empleados. Es necesario que para que la capacitación sea exitosa, se realice previamente un análisis donde se diagnostiquen las necesidades de capacitación que tienen los empleados de la organización. Ya que así, la capacitación se va a ofrecer de manera adecuada y de acuerdo a las necesidades propias del personal.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es un proceso propio de la capacitación que se realiza previo a la misma, ya que busca orientar la estructura y el desarrollo de planes y programas para que se logre establecer y fortalecer los conocimientos de los colaboradores en la organización, con el fin de contribuir en los logros de los objetivos de la misma. En base a la información obtenida en la DNC, es posible realizar un programa de capacitación que se adecue a las necesidades investigadas.

La DNC es muy importante, porque por medio de la misma es posible detectar las áreas donde se necesite mejorar y es una forma conocer las necesidades y deficiencias que tiene el personal. Pinto (2000) reconoce la importancia de la DNC, ya que con esta se busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación. Y esto es necesario que se considere como una guía que este planeada y dirigida hacia el desempeño de los empleados.

La inquietud de realizar este estudio, surge ya que en la actualidad, la empresa Mangueras Industriales, S.A. presenta la necesidad de capacitar a sus colaboradores, lo cual es posible conocer mediante un diagnóstico. El objetivo de este estudio, es elaborar un DNC de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A., que sirva como base para diseñar un Programa de Capacitación.

En relación a la Detección de Necesidades de Capacitación, en Guatemala se han realizado varios estudios, en el ámbito laboral, los cuales se plantean a continuación:

De León (2007) realizó una investigación que tuvo como objetivo la detección de los principales contenidos de capacitación en el personal de la empresa Primavera de textiles, el cual consta de las áreas Administrativa y Operativa; así como

identificar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarios para desempeñar el trabajo. El instrumento utilizado para la recolección de información fue un Formato de Detección de Necesidades de Capacitación con base en el puesto por medio del cual se determinaron los planes y programas para la capacitación. Los sujetos de estudio, para esta investigación, fueron los Gerentes de cada área (General, de Producción, de Ventas, Financiero) y el Jefe de Producción, en el rango de edades de 25 a 50 años. Los resultados que se obtuvieron en el Nivel Medio fueron las necesidades de capacitación en Programas de Computación, Comercio Internacional, Estudios de mercados, Diversificación de productos y Visitas a clientes en el interior; en el puesto de contador es necesario reforzar en la operación diaria de los registro contables de la empresa y en el manejo de Leyes y Normas Tributarias. A su vez, en el Nivel Operativo, en el puesto de secretaria se determinó la necesidad de tener un mejor control de Libro de Salarios; en cuanto al personal que está relacionado directamente con la producción, las necesidades detectadas fueron el mantenimiento diario de la maquinaria, la reparación y revisión de maquinaria, revisión del buen funcionamiento de la maquinaria antes de iniciar el trabajo y de fallas en el producto terminado.

Se concluyó que es necesaria la realización de una Detección de Necesidades de Capacitación para obtener las ineficiencias y debilidades de los puestos de la empresa. Se determinaron deficiencias en los diferentes departamentos respecto a la responsabilidad sobre atribuciones específicas en los puestos. Finalmente se recomendó realizar una Detección de Necesidades de Capacitación para entrenar al personal de acuerdo a sus necesidades actuales. Permitir la participación de personal en la elaboración de los Programas de Capacitación escuchando sus opiniones y tomando en consideración los aspectos que necesitan capacitarse. Para los Gerentes, se les recomendó recibir curso de Formador de Formadores y sobre el TLC.

De igual manera, Ruiz (2007) en su estudio sobre Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Operativo del Departamento de Banquetes de la Empresa Eventos, S.A., indicó que para el desarrollo de la investigación se identificaron las necesidades de capacitación existentes en el personal operativo del área de Banquetes a través de un diagnóstico de necesidades aplicado a dicho personal el cual estaba integrado por 27 personas, haciendo uso de un cuestionario y complementado con una entrevista estructurada diseñados por la autora del estudio. El tipo de investigación es de carácter descriptivo. Todo lo anterior con el objeto de proponer acciones concretas que minimicen las debilidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes del personal operativo del área de banquetes. Se concluyó que el personal operativo necesita mejorar los conocimientos sobre Servicio al Cliente, Etiqueta y Protocolo, Montajes de Eventos, Iniciativa, Vinos y Licores, con respecto a habilidades el diagnóstico reflejo la necesidad de desarrollar Trabajo en Equipo con Responsabilidad, Cortesía en el Servicio, Expresión Verbal, Relaciones Humanas y tener Iniciativa; y actitudes requeridas para poder realizar de manera efectiva su trabajo.

El autor concluye con la propuesta un programa de capacitación con el objeto de que la empresa en estudio evalúe su implementación y desarrollo; y de esa forma el personal se encuentre mejor preparado para atender a los usuarios de los servicios que presta la organización.

Boehme (2006) en su tesis Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los vendedores de las empresas proveedoras de internet satelital, expresó que el objetivo general del estudio consiste en determinar las necesidades de capacitación del personal de ventas de las empresas proveedoras de internet satelital; que son los que tienen contacto directo con los clientes.

Los sujetos de estudio fueron los vendedores, gerentes de ventas y clientes, a los cuales se les aplicó los cuestionarios, que midieron, el grado de satisfacción de los

clientes, el grado de eficacia por parte de los gerentes de ventas, y la percepción de las necesidades de capacitación por parte de los vendedores. Identificando así, las necesidades de capacitación en las áreas de conocimientos del internet satelital, habilidades de ventas y negociación y actitudes como la lealtad y confianza en sí mismos.

Se concluyó con el estudio que la realización de un programa de capacitación auto administrado es necesario para la mejora continua de los conocimientos, habilidades y actitudes. Recomendando aplicar el programa auto-administrado de capacitación en el departamento de ventas, que cumpla con la satisfacción de las insuficiencias que se determinaron a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Escobar (2004), en su tesis sobre Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de ventas de las agencias de seguros, plantea como objetivo, detectar las necesidades de capacitación del personal de ventas de las agencias de seguros. Tomó como sujetos de estudio a 97 personas, entre ellas a los agentes de ventas, gerentes de ventas y gerentes de recursos humanos.

Concluye el autor que de acuerdo al análisis existe un número significativo de empleados que no han recibido capacitaciones en: Técnicas de ventas, obligaciones legales en temas relacionados con seguros, servicio al cliente, procedimientos de trabajo, administración de riesgos, negociación, resolución de conflictos y curso de orden. Por lo que el autor recomienda implementar un programa de capacitación adecuado a las necesidades de cada empresa; al tomar en cuenta los aspectos que son necesarios para desempeñar el puesto de ventas.

Por otra parte Sedano (2004) en su tesis Diagnóstico de las Necesidades genéricas de Capacitación del personal operativo en atención al cliente de los clubes sociales, recreativos y culturales, sostuvo como objetivo determinar las necesidades genéricas de capacitación del personal operativo en atención al cliente de los clubes sociales,

recreativos y culturales. Tomó como sujetos al personal operativo que tenía contacto directo con los clientes, a los ejecutivos a cargo de la capacitación de cada club, y clientes o socios que hacen uso de las instalaciones.

Concluyó, que de acuerdo a la investigación se pudo establecer que para llegar a ofrecer una excelente atención es necesaria una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que han de ser desarrolladas para atender, y entender lo que el cliente desea. Y la mejor forma para desarrollarlas es por medio de la capacitación. Recomendó, brindar capacitación al personal operativo de los clubes sociales, recreativos y culturales para que incrementen los conocimientos, desarrollen habilidades; y modifiquen actitudes con énfasis en cortesía, accesibilidad, atención rápida, credibilidad, empatía y trabajo en equipo.

En un contexto similar, Palma (2003) en su tesis Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Zacapa tuvo como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación que servirán de base para la creación de un programa de capacitación dirigido al personal administrativo de la municipalidad de Zacapa. Tomó como sujetos a los 67 empleados que conformaban el personal administrativo. El instrumento utilizado fue un cuestionario dirigido al personal ejecutivo y operativo.

Concluye Palma que existen limitaciones de tipo administrativo como: inexistencia de un manual de descripción de puestos; falta de comunicación de las funciones; falta de inducción al personal; falta de implementación de un proceso científico-técnico de selección de personal y falta de evaluación del desempeño, las cuales dificultan diagnosticar las necesidades de capacitación, y con ello elaborar el programa correspondiente. Recomienda que el departamento de recursos humanos se encargue de elaborar un manual de descripción de puestos; implementar un proceso científico – técnico para selección de personal; realizar inducción al

personal, tanto para el puesto como para la institución, y realizar una evaluación del desempeño, por lo menos una vez al año. Señala que lo indicado permitirá conocer las necesidades de capacitación del personal administrativo de la municipalidad de Zacapa.

Catalán (1997) realizó un estudio sobre la Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación en el nivel operativo de las empresas de construcción, y plantea el siguiente objetivo: Identificar las necesidades de capacitación que existen actualmente en el nivel operativo de las empresas grandes que comprenden la industria de la construcción. Tomó una población conformada por 180 empresas de construcción de la cual obtuvo una muestra de 64 empresas. Los sujetos entrevistados fueron los gerentes de recursos humanos, los gerentes generales, administrativos e ingenieros de proyectos.

Se concluyó con el estudio que en la mayoría de las empresas de construcción proporcionan capacitación al personal operativo, que constituye el 70% del total de empleados, siendo en su mayoría albañiles y ayudantes de albañiles. Pero que la capacitación no se da de una manera eficiente, ya que éstos deben ser reforzados respecto de las técnicas de trabajo. Asimismo recomienda que es necesario establecer programas de capacitación que avancen simultáneamente con la tecnología para evitar que las técnicas o los métodos de trabajo sean obsoletos. La cámara de construcción debe promover en los empresarios y trabajadores que conforman la industria de la construcción, que la capacitación juega un papel muy importante en la rama industrial.

Además existen varios estudios que fueron realizados en otros países, refiriéndose a la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación, entre ellos se refieren los siguientes:

En el estudio de Mujica (2002) se implementó un Programa de Capacitación para los trabajadores del Fondo de Desarrollo Agrícola del Estado Lara FONDAEL, Lara, Venezuela. Dicha propuesta se fundamenta en la necesidad que tiene la organización de desarrollar al máximo las potencialidades del recurso humano como el elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. En una primera fase, se llevó a cabo un diagnóstico en torno a las 9 necesidades de capacitación del personal de FONDAEL. Para ello, se utilizó un instrumento de recolección de información tipo cuestionario, de 25 ítems, con preguntas abiertas y cerradas, aplicado a 27 personas que representan el 81 % de la nómina de la institución. A través de éste instrumento, se pudo conocer que el personal de FONDAEL requiere un programa sistemático y coherente de capacitación que incluya aspectos tan esenciales como motivación al logro, liderazgo, atención al público y formación en el área de computación, buscando no sólo su desarrollo técnico e intelectual, que se traduce en un mejor desempeño en el ejercicio de labores, sino fundamentalmente para su desarrollo integral y humano. Finalmente, se desarrolló la fase de Diseño del Programa de Capacitación con propuestas de solución a las necesidades detectadas, para que fuesen sometidas a la consideración de la Directiva.

De igual manera, Adán (2001) realizó un estudio descriptivo, cuyos objetivos son determinar el conocimiento que tienen los estudiantes de la carrera de Administración de las Universidades del Estado Lara, Venezuela sobre análisis de gestión administrativa, y como segundo objetivo el diseño de un programa de capacitación de análisis de gestión administrativa. El universo estuvo conformado por 1145 estudiantes y la muestra total fue de 75 estudiantes. Para recolectar la información, se emplearon las técnicas de la entrevista y el cuestionario, el cual se desarrolló en tres fases: Diagnóstico, Estudio de Factibilidad y Formulación del Proyecto. Los resultados del estudio permitieron detectar la necesidad de elaborar un programa de capacitación de Análisis de Gestión Administrativa. Finalmente, se

logró el diseño del programa propuesto. Detectar las necesidades de capacitación es importante para dirigir el plan de la capacitación hacia la utilización de la metodología adecuada. También es importante para elaborar cursos efectivos que ayuden al colaborador a desempeñarse de la mejor manera y de acuerdo a lo requerido por ellos mismos.

Asimismo, Ibarra (1998) creó un programa de capacitación para mejorar la situación actual mexicana en cuanto a educación y capacitación en el ámbito de la empresa turística y mostrar su significación como factor de desarrollo. Ibarra buscaba estudiar de manera descriptiva, el desarrollo y funciones de la capacitación en la empresa. Esto con el fin de conocer los requerimientos y necesidades de capacitación. Para esto llevó a cabo entrevistas para determinar qué porcentaje de necesidades se presentan en las empresas turísticas y cuáles eran las áreas que necesitaban mayor refuerzo. La conclusión a la que llegó Ibarra fue que los contenidos, planes y programas de enseñanza de la empresa turística mexicana llevaban en aquel momento una incorrecta dirección, ya que los mismos no cumplían con los objetivos de la organización.

Los estudios que se han realizado sobre la DNC, tanto en Guatemala como en el extranjero son muy amplios y muestran una clara visión de la materia a investigar, la mayoría se asemeja en que esta DNC es necesaria para que la Capacitación se imparta de una manera efectiva y eficiente.

Después de mostrar los estudios que están relacionados con la DNC, es preciso integrar este estudio a las diferentes teorías que existen, con lo cual se intenta formar una guía en donde se consideren los diferentes lineamientos propuestos para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Recursos Humanos, es el ente encargado de administrar o gestionar al personal dentro de la empresa. Al analizar a Werther y Davis (2001) es posible describir que el propósito como tal del departamento al capacitar es preparar al personal, darles mejoras y contribuir con la productividad de la empresa para que de esta manera, éstos sean responsables de ellos mismos en su desempeño. Con esto se reconoce que al gestionar al personal se van a obtener beneficios provechosos para la organización, mejorando su posición en el mercado y obteniendo una mejor ventaja competitiva.

A Recursos Humanos como departamento, le conciernen actividades relacionadas con el personal, teniendo como propósito siempre beneficiarlo y velar porque realicen óptimamente sus funciones. Ya que en algunas circunstancias el personal no realiza de manera eficaz sus labores, es necesario que todas las empresas cuenten con un departamento de Recursos Humanos que tenga como actividades principales la planeación, organización, dirección y control de todo el personal de la empresa, las funciones del departamento son un instrumento de análisis de cómo está el personal, de acuerdo a lo que menciona Sastre, M., y Aguilar, E. (2003).

Como parte de la gestión de Recursos Humanos la capacitación juega un papel muy importante ya que como menciona Mondy y Noe (2005) esta consiste en todas las actividades diseñadas para impartir a los trabajadores los conocimientos y las habilidades necesarias para sus posiciones actuales. Esto contribuye a lograr un mayor rendimiento en los trabajadores lo que conlleva al incremento de la productividad a nivel general dentro de la organización.

Cuando una organización reconoce la importancia de la continua capacitación con relación al desempeño de los trabajadores y lleva a cabo acciones apropiadas en relación a esta, se puede hablar de una organización que aprende (Mondy y Noe

2005). Una empresa de este tipo considera la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado.

La capacitación es una costumbre meditada y por lo tanto se espera que ésta como tal lleve a las personas al aprendizaje de nuevos métodos y teorías para desempeñar bien su puesto de trabajo, lo que quiere decir que de la misma se obtiene un aprendizaje para los empleados, lo cual trae beneficios a las organizaciones, según como mencionan Landy, F. y Conte, J. (2005).

Para Siliceo (2006) la capacitación es una acción planeada y basada en necesidades existentes de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de las empresas. De la misma manera, Koontz y Weihrich (2004) expresan que la capacitación se refiere a los esquemas que facilitan el proceso de aprendizaje, y esto es una de las actividades que ayuda a que los empleados desempeñen mejor las funciones dentro de su puesto de trabajo.

La capacitación como tal, ofrece muchos beneficios a los colaboradores de la empresa. Además de esto, también tiene propósitos ampliamente definidos y experimentados, tal como lo menciona Siliceo (2006), la capacitación busca organizar, enseñar y mantener en los empleados la cultura de la organización así como los valores de la misma. Con esto los empleados se pueden apoyar en cambios que existan, pueden de tal manera resolver problemas, tener un mejor desempeño, actualizar y mejorar sus conocimientos ya que son de importancia para cumplir con eficiencia su trabajo.

Por lo anterior, se considera que la capacitación brinda beneficios para la organización, tanto como para el personal, en los cuales se les faculta a los empleados para que puedan realizar su trabajo de manera adecuada, aportando a la

empresa los beneficios donde se aumenta la productividad, la cual de acuerdo con Robbins, S. (2004) es poder considerar el desempeño que incluye la eficacia y eficiencia, ya que con esto se reducen los problemas que se puedan derivar de la falta de capacitación.

Analizando a Alles (2000) para que la gestión de Capacitación sea exitosa, Recursos Humanos mediante su área de Capacitación y el departamento para quien se está desarrollando la actividad deben de trabajar en equipo, donde capacitadores y participantes contribuyan al correcto desempeño de la misma.

De acuerdo con lo anterior, la capacitación tiene beneficios para los empleados y para la empresa, Werther y Davis (2001:243) expresan que:

“Los beneficios para los empleados son

- Mejorar la capacidad de la toma de decisiones
- Ayudar en la solución de problemas
- Aumentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Participar y ser integrante de un grupo
- Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- El nivel de satisfacción incrementa en su puesto
- Permitir el logro de metas individuales
- Mejorar la comunicación entre grupos y entre individuos
- Mejorar la relación con el jefe

Y los beneficios para la empresa serían,

- Mejorar el conocimiento del puesto
- Identificar los objetivos de la organización de parte del personal
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejorar la relación jefes-subordinados

- La adopción y comprensión de nuevas políticas
- La formación de actitudes de calidad y productividad
- Reducir la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Promover la comunicación en toda la organización
- Ayudar en la orientación de nuevos empleados”.

Pinto (2000) menciona que la capacitación es una unidad indispensable en las empresas, porque trae consigo una diversidad de beneficios. Cuando las empresas no la consideran importante e indispensable, el personal no funciona adecuadamente y no se obtienen los resultados esperados. El proceso de capacitación como todos los demás procesos dentro de las empresas está estructurado y debe de llevar una serie de pasos a seguir, un método el cual debe de cumplir, ya que si no se realiza de esa manera, la capacitación no da buenos resultados.

Existen varios sistemas para brindar la capacitación al personal en las empresas, en la actualidad se proponen un sinnúmero, que son muy efectivas e innovadoras, la capacitación interna se da en el trabajo y como tal son responsabilidad del jefe inmediato, quien es el que mantiene un contacto directo con su personal. La empresa como conjunto, es la encargada de impulsar el éxito de la misma y de sus empleados. Y el contacto más cercano de éstos es el jefe inmediato que es el encargado de enseñar y apoyar para obtener buenos resultados. De acuerdo con esto, Siliceo (2006:39), asegura “un ejecutivo o jefe es el responsable, primariamente, de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado”.

Otro sistema efectivo y utilizado en la actualidad es la capacitación externa que ofrecen instituciones de enseñanza o adiestramiento, tanto privadas como públicas. Por parte del Estado, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

(Disponible en: <http://www.intecap.org.gt> Consultado el 29 de abril de 2008) desde hace 35 años, ofrece a las empresas privadas en Guatemala, formación profesional de los trabajadores. Así como este centro, en el país existen otros que brindan capacitación a las empresas que lo requieran para satisfacer las necesidades. Esto ocurre para las empresas que no puedan costear su propio centro de capacitación.

Para proyectar la capacitación es necesario que surjan dudas, como por ejemplo, ¿Hacia donde se quiere llegar?, ¿Qué se quiere lograr?, estas dos interrogantes marcan un modelo, el cual busca establecer metas. Las cuales se obtendrán de la detección de necesidades de capacitación, debido a que con ésta y con capacitación se busca desarrollar al personal.

Existen varias razones para que las empresas realicen un programa de capacitación para su personal. Algunas de ellas son:

- Expansión en el mercado
- Trabajos y asignaciones nuevas
- Transferencias y Retiros
- Nueva administración

La implementación de un programa de capacitación, trae beneficios pues los empleados van a estar entrenados en el trabajo que tengan que realizar y van a estar mejor preparados. Chiavenato (2000) reconoce que la formación técnica prepara a las personas para la vida profesional. Manifestando que existen varias etapas, las cuales van ligadas.

La formación académica y profesional, ayuda a las personas para poder ejercer una profesión, el desarrollo profesional ayuda para que sea posible el desarrollo dentro de un trabajo. Y la capacitación ayuda para poder llenar los requerimientos del cargo que ocupará en la empresa.

Siliceo (2006:95) presenta el Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación. Este modelo expone el autor que se compone de dos sistemas. “El sistema receptor de la capacitación, y el sistema productor de la misma”. Esto quiere decir que con estos dos sistemas, es posible identificar las necesidades y darles solución. La solución que menciona Siliceo, es acerca de manifestar la capacitación necesaria por medio de un programa adaptado luego de asemejar las necesidades.

En el modelo propuesto por Siliceo (2006), está compuesto por cinco etapas las cuales son necesarias para llevar a cabo la capacitación. La última etapa es donde se establece el programa de capacitación.

Para el contenido educativo que debe de tener el programa de capacitación, Siliceo (2006:111), propone “como base para el contenido de los diferentes programas de educación:

- a. Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción
- b. Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña
- c. Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo)
- d. Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo). No es posible incluir aquí una relación completa de temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo como mera orientación, queremos enunciar temas que no deben ignorarse.

A nivel elemental

- a. Conocimientos de inducción a la empresa

- b. Relaciones humanas
- c. Elementos de administración
- d. Comunicación
- e. Organización del trabajo
- f. Trabajo en equipo
- g. Productos y servicios

A nivel de capacitación y desarrollo

- a. Administración general
- b. Administración de personal
- c. Contabilidad
- d. Finanzas
- e. Mercadotecnia
- f. Toma de decisiones
- g. Sociología de la empresa
- h. Motivación
- i. Comunicación
- j. Computación y sistemas de información”.

Dentro de la metodología para brindar un programa de capacitación, se exponen una diversidad, por lo tanto no existe uno específico para cada caso, ni existe un método ideal, aunque de acuerdo con Siliceo (2006) todos los métodos son buenos y dan resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos y con la DNC.

De acuerdo con Robbins, S. (2004) los métodos de capacitación se dividen en formales, los cuales se planean y siguen una guía, y los informales, son los que no se planean ni siguen lineamientos.

Según Siliceo (2006), existe una gama amplia de métodos de capacitación que son objetivos, y que funcionan de acuerdo al grado de educación profesional de los empleados. Y otro tipo de método que su funcionamiento es de acuerdo a la información de conocimientos que se van a dar en la capacitación.

Para la aplicación de cualquier método de capacitación es necesario tomar en cuenta la situación, el ambiente y la organización física de las capacitaciones, considerando el bienestar de los capacitados, que de acuerdo con Siliceo (2006) se logra una efectiva contribución al éxito del curso. Como por ejemplo, una adecuada ventilación, iluminación, limpieza y funcionalidad de equipos a utilizar para impartir la capacitación.

La evaluación de la capacitación es el área más importante porque es donde se mide la eficacia del curso o programa impartido. Es un paso de vital importancia porque por este medio se conoce si el curso impartido dará resultados positivos y si encajó dentro de los objetivos. En relación con lo anterior Siliceo (2006) menciona que para fines de retroalimentación se debe evaluar el curso de capacitación, por medio de un cuestionario para conocer el nivel de aprovechamiento de información de los empleados. La evaluación se puede efectuar antes, durante y después de la capacitación.

La capacitación se puede exponer hacia los empleados en tres diferentes formas, que de acuerdo con Siliceo (2006), son conceptos parecidos pero que su fin es instruir al personal:

- El Curso, que no es más que un conjunto de conocimientos coordinados a lo largo del tiempo, busca revisar y aprovechar lo establecido y realizado en el pasado, todo curso enseña fundamentalmente nuevos conocimientos y habilidades.

- Un Taller es un proceso por medio del cual el aprendizaje del momento es revisado, y se enfoca principalmente en el presente.
- El Seminario es un proceso en el cual se adquieren conocimientos prácticos y teóricos y es una adquisición de información, destrezas y desarrollo de actitudes para el futuro.

Estos tres métodos de capacitación, se pueden ejecutar conjuntamente, lo que hace que sean diferentes en el tiempo, pero el tema principal es el que va a establecer la capacitación. Siendo los tres muy efectivos independientemente del tiempo en que se realice, van a brindar al personal herramientas necesarias para su desarrollo y desempeño dentro de la organización.

Pinto (2000) se refiere al proceso de capacitación y de acuerdo con él éste se inicia con una detección de necesidades (DNC), que en algunas empresas se considera como una desventaja de recursos, y por consiguiente no la realizan. Lo que hace que al momento de querer dar capacitación, esta se dé sin la planeación y diagnóstico adecuado.

La Detección de Necesidades de Capacitación, DNC, es un procedimiento en el cual se recoge información necesaria para elaborar una capacitación adecuada para el personal de la empresa, esto lo mejora Siliceo (2006) mencionando que la DNC es un procedimiento, que dará resultados sobre las necesidades que tengan los empleados en las empresas. Una enfocada detección de necesidades no solo es una condición necesaria para elaborar un programa efectivo de capacitación si no que establece por medio de la misma una justificación de porqué realizarlo.

Varios autores, como los mencionados anteriormente, coinciden en la importancia de realizar una DNC, pues va a ser la base de la capacitación, y es de importancia para que la capacitación sea adecuada. Es importante que se investigue a fondo lo que se necesita para capacitar para después brindar un programa correcto y funcional. Como sirve de base para el proceso de capacitación, es necesario que se estudie la organización, ya que con esto se van a obtener datos importantes del tipo de organización que es. De igual manera se debe de estudiar el puesto, ya que es el que indica las funciones y actividades del empleado.

Haciendo referencia a que la DNC es utilizada para obtener información importante, se muestra a continuación un gráfico en el cual esta DNC es un proceso estructurado de tres pasos que incluyen el análisis de la organización, el de la tarea y el de la persona.

ÁNÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Análisis Organizacional	Analiza las metas y problemas de toda la compañía para determinar dónde se necesita entrenar
Análisis de la Tarea	Analiza las tareas y las competencias requeridas para determinar lo que los empleados deben hacer para desempeñarse con éxito
Análisis de la Persona	Analiza el conocimiento, las habilidades y el desempeño actual para determinar quién necesita entrenamiento

Fuente: Landy, F. y Conte, J. (2005:294)

Para establecer las necesidades de capacitación del personal, es necesario realizar una investigación que busque conocer las deficiencias de los empleados y conocer que es lo que no permiten que éstos realicen adecuadamente sus funciones y actividades, según Pinto (2000).

Los beneficios que se pueden obtener estudio de la DNC son:

- Observar que trabajadores necesitan de la capacitación y en qué área

- Identificar las prioridades de capacitación
- Conocer los contenidos en los que se necesita capacitar
- Establecer razones de los programas de capacitación
- Determinar los objetivos de la capacitación

La DNC permite conocer las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que los empleados poseen y que se pueden contrarrestar con la capacitación. En esto, Pinto (2000:117) expone sobre “lo que se hace y logra”, lo que se hace sería el desempeño actual que tienen los empleados y lo que se logra son las metas que muchas veces no se llegan a cumplir. Y esto es lo que realmente se tiene dentro de las empresas.

El desempeño que están realizando los empleados y lo que logran con esto, cumplir o no las metas. La elaboración de la DNC permite conseguir datos sobre situaciones importantes que a simple vista no se ven dentro de la empresa. Como por ejemplo una mala comunicación y relación de los empleados.

Con esta gráfica es de gran facilidad observar que el desempeño real y el que se espera de los empleados, ello permite conocer que necesidades de capacitación tienen los empleados en las empresas.

	ESPERADO	REAL	EVALUACIÓN
LOGRAR	¿Qué debe lograr? (Objetivos y Metas)	¿Qué logra o alcanza? (Resultados obtenidos)	Resultados
HACER	¿Qué debe hacer? (Actividades y Funciones)	¿Qué hace?	Desempeño
SABER PODER QUERER	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Fuente: Pinto (2000:118)

Existen varios métodos para obtener información adecuada de lo que necesita el personal para la capacitación. La información es posible obtenerla por varios medios, como cuestionarios, según Siliceo (2006) las fuentes de información pueden ser:

- Datos obtenidos del personal
- Problemas en productividad
- Actitudes del personal (positivas o negativas)
- Inducción del personal

De la misma forma es posible detectar las necesidades de capacitación cuando:

- Las exigencias del trabajo cambian
- El personal es promovido y se logra identificar deficiencias de habilidades, conocimientos y actitudes contra las que el puesto requiere

Para detectar las necesidades, existen varios instrumentos que hacen que el diagnóstico sea más práctico y se obtengan los resultados esperados. Siliceo (2006) menciona que entre los métodos para detectar las necesidades están:

- Centros de evaluación
- Encuestas de actitud
- Grupos de discusión
- Entrevistas con el personal
- Entrevistas de salida
- Petición directiva expresa
- Observación de conducta-actitud
- Evaluación del desempeño
- Reportes y documentos de desempeño
- Cuestionarios
- Pruebas de habilidad

Para hacer detecciones de necesidades de capacitación, se proponen varios métodos, entre los cuales es posible, detectar las necesidades de los puestos, los problemas que existen y el desempeño. Para esto, se muestra la siguiente gráfica:

MÉTODO	APLICACIONES
DNC CON BASE EN PUESTO – PERSONA	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
DNC CON BASE EN PROBLEMAS	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que mas resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, si no que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC CON BASE EN MULTIHABILIDADES	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Fuente: Pinto (2000:127)

Existe la necesidad de que se apliquen estos métodos por nivel organizacional, para que la información que proporcionen sea la adecuada. Es preciso utilizar herramientas de recolección de información que sean adecuados y adaptados a cada nivel.

Es importante que se utilicen instrumentos para recabar la información de la DNC, ya que esto contribuye a que se pueda conocer el punto de vista de los colaboradores como de los directivos de la empresa. Con esto se logra un beneficio, ya que los programas de capacitación se hallarán de acuerdo a las necesidades efectivas de la empresa.

Para recolectar la información existen varias técnicas, como lo son la observación directa, entrevista, encuesta, de corrillos, de lluvia de ideas, de diagnóstico aplicando la Ley de Pareto, de análisis de la relación causa-efecto de problemas o modelo de Ishikawa, mencionadas por Pinto (1990).

De acuerdo con Pinto (1990) los instrumentos, son técnicas para investigar por medio de la DNC la problemática que existe. Una de las técnicas que tiene más uso en lo que es la DNC, es la entrevista. Esta técnica es un tipo de diálogo que se hace entre el que investiga y el investigado. Esta entrevista se puede hacer tanto con el personal administrativo como con el operativo.

Las preguntas que se hagan durante esta entrevista, pueden ser abiertas y el instrumento debe estar estructurado. En la entrevista se tiene que indagar y explicar sobre cada una de las preguntas para obtener la información que se desea. Se debe evitar influir sobre las respuestas de la misma.

Otra de las técnicas que se utilizan para obtener información, están los cuestionarios o encuestas, éstas son fáciles de comprender y de esta se obtiene mayor información. Como es una técnica auto aplicada, es necesario que la misma se conforme con un área de explicación del instrumento, de por qué y para qué, con instrucciones claras para obtener respuestas objetivas.

Esta es tanto para el personal operativo como el administrativo. Debido a que es anónimo se puede obtener información más real y confiable. Aunque posee varias desventajas, como el desconocimiento de actitudes hacia la misma y además pueden quedar preguntas sin contestar.

La DNC debe contener, según Mendoza (2000):

- Datos de identificación: empresa o institución, fechas de iniciación y conclusión de la detección de las Necesidades de Capacitación, ubicación del área y de puestos investigados, nombre del analista o encargado de la capacitación
- Justificación de la investigación
- Alcances del estudio:
 - Área o nivel que cubrió
 - Universo personal
 - Enfoque de la investigación
 - Quienes participaron en el proceso
- Metodología empleada
- Problemas organizacionales detectados
- Problemática de capacitación y cursos más importantes
- Necesidades detectados por puesto y por persona:
 - En qué capacitar
 - Quiénes capacitan
 - Cuándo (prioridad)

- Cuánto (cantidad)
- Observaciones, problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación; otros problemas que no ameriten capacitación y posibles propuestas
- Anexos.

Al elaborar la DNC, se obtiene la ventaja de que la capacitación se va a realizar adecuadamente y que se va a cumplir el objetivo principal de la misma. Cuando se realice el informe final de la DNC, este debe estar de acuerdo a las variables de la organización y del personal, porque por este medio será posible establecer los objetivos y el programa de capacitación.

La DNC, sirve como base para elaborar un programa de capacitación, el cual será creado de acuerdo al diagnóstico obtenido, cumpliendo los lineamientos necesarios y basándose en los objetivos del mismo. Con esto será posible la elaboración de un programa de capacitación, que surge de una investigación adecuada de la necesidad que tiene la empresa, específicamente, las necesidades del personal. Con el cual se logrará beneficiar al personal dándole la formación necesaria para que logren realizar de manera adecuada y efectiva el trabajo en el puesto que se encuentran.

Es posible satisfacer las necesidades de capacitación que tenga el personal, utilizando un programa estructurado con un proceso lógico, que cumpla con las necesidades del personal y como se mencionó anteriormente, que brinde un correcto sistema de formación al personal de la empresa.

Un programa de capacitación es específico de cada empresa y de acuerdo con Werther y Davis (2000) este programa debe de acordarse junto con la evaluación de las necesidades y objetivos de aprendizaje.

Al elaborar un programa de capacitación se necesita de un proceso que de acuerdo con Siliceo (2006) debe de señalar las etapas del mismo para que sea exitoso. Como primera instancia, está realizar una investigación para obtener las necesidades que existan.

Luego de haber obtenido éstas por medio de una DNC, se tiene que planear como tal el programa, indicando los objetivos, contenido, temas y materias a cubrir con el curso, además de esto es necesario que se indique el método a utilizar para dar el curso. Para finalizar es importante que después de la cátedra se realice una evaluación para la comprensión de los temas que se brindaron en la capacitación. Como último paso, se debe de dar el seguimiento de la misma.

Para la elaboración del programa de capacitación es necesario evaluar las necesidades que pueda tener el empleado y la organización, para luego poder fijar los objetivos, elaborar el contenido y aplicarlo. Bohlander y Cols. (2001) menciona que para el diseño del programa de capacitación se debe tener en cuenta la disposición y motivación de las personas y por supuesto las características de los capacitadores. Luego de realizar un DNC, se lleva a cabo el programa de capacitación, el cual contiene varias etapas:

a. Planeación de la capacitación

Chiavenato (2000) indica que la planeación del programa de capacitación incluye los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez
- Definición clara del objetivo de entrenamiento
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos
- Determinación del contenido de entrenamiento

- Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible
- Definición de recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación, instructores, recursos audiovisuales, equipo necesario, máquinas, etc.
- Definición del personal que va a ser entrenado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes; características personales de comportamiento, lugar donde se realizará la capacitación, época o periodicidad del entrenamiento, análisis costo-beneficio del programa, control y evaluación de los resultados

b. Tipos de programas de capacitación

Para Pinto (2000) existen varios tipos de programas de capacitación, que contribuyen al proceso de formación de los colaboradores.

- Programas básicos
Estos programas se realizan cuando el personal no llena los requerimientos de educación mínima que exige la empresa. Los cursos se enfocan a la educación primaria, secundaria o alguna carrera técnica. Este tipo de capacitación se hace en coordinación con instituciones educativas.
- Programas de plataforma
Estos tipos de programas se dirigen a los puestos base. Los cursos que se imparten están dirigidos al personal de nuevo ingreso para asegurar que aprende a realizar las actividades que requieren el puesto.
- Programas sustantivos
Son los programas que resultan de la aplicación del diagnóstico de necesidades.

- Programas institucionales
Son las capacitaciones que se imparten a todo el personal o a la mayoría de los empleados. Son los que están relacionados con la cultura de calidad, valores, seguridad, motivación, comunicación e inducción.
- Programas de desarrollo
Estos no se dirigen a un nivel jerárquico en particular y se utilizan para cubrir necesidades específicas a futuro.
- Programas estratégicos
Estos se realizan para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización, formando al personal en los valores, tecnología y estrategias de productividad.
- Programas operativos
Estos programas están dirigidos a desarrollar habilidades y actitudes de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor correspondientes a las funciones específicas para desempeñar un puesto.
- Programa de mantenimiento de actitudes
Estimulan la conducta de los empleados positivamente para alcanzar los objetivos institucionales.

c. Objetivos del Programa de capacitación

Después de realizar el diagnóstico de necesidades se procede a establecer los objetivos del programa de capacitación, los cuales permiten al capacitador determinar los resultados que se desean alcanzar y también evaluar después de la capacitación. Los objetivos son la base del capacitador y deberán establecerse y seguirse adecuadamente.

Pinto (2000) menciona que los objetivos son la definición clara del resultado que se espera de una actividad, expone que existen varios tipos de objetivos, los cuales se describen a continuación:

- **Objetivos Generales:** Son los objetivos del plan general de la empresa, la capacitación debe ser congruente con los objetivos que la Gerencia desea.
- **Objetivos Particulares:** Estos describen el resultado esperado para las diferentes áreas o procesos de la empresa.
- **Objetivos Terminales:** Son los objetivos que definen el cambio de conducta al finalizar la capacitación.
- **Objetivos Específicos:** Establecen el cambio de conducta al término de cada tema.
- **Objetivos Operacionales:** establecen cambios de conducta al final de cada subtema.

d. Contenido de la Capacitación

Luego de que el capacitador estipula los objetivos, se procede a elaborar el contenido de la capacitación. Este debe estar de acuerdo con las necesidades de los trabajadores y los objetivos de la organización. Werther y Davis (2001) indican que es posible proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes con la capacitación.

Chiavenato (2000) explica que la capacitación pretende el desarrollo de habilidades, consideradas como destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del puesto actual o de puestos futuros, así como, el desarrollo y modificación de actitudes, que se refiere al cambio de actitudes negativas de los trabajadores por actitudes más positivas, mejorar la motivación,

desarrollo de la sensibilidad, sentimientos y reacciones de las personas. De igual manera, se refiere a la adquisición de hábitos o actitudes, además del desarrollo de conceptos, ya que puede estar dirigida a incrementar el nivel de conceptualización de ideas y pensamientos, ya que estos pueden facilitar la aplicación de conceptos en la práctica.

e. Método de Capacitación

El método de la capacitación, según Siliceo (2006) constituye uno de los aspectos de mayor importancia práctica. Desafortunadamente se ha centrado la atención en aspectos formales e instrumentales, perdiendo de vista los fines y el contenido.

En la actualidad se debe entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los participantes, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin dejar a un lado algunos métodos cuyo éxito reside solo en la labor del instructor.

Para Siliceo no existe método ideal que sea el mejor, indica que todos serán buenos y darán resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores que son importantes.

Siliceo menciona que los métodos de capacitación más objetivos se clasifican de la siguiente manera:

Adiestramiento	Métodos objetivos Métodos audiovisuales Métodos informativos
Capacitación	Métodos de participación de grupo Cursos por computadora
Formación y Desarrollo	Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes

Fuente: Siliceo (2006:117)

Experiencia Lectura Planeada Autocrítica Observación (oyente) Instrucción programada por computadora	Labor Individual Autoeducación
Mesa Redonda Panel Grupos efectivos de trabajo Seminario Trabajos de grupo o conferencia con participación Método del Caso Foro Congreso Comité Simposio Tormentas cerebrales Dinámica de Grupos Sensibilización	Labor de Equipo Participación de Grupo Desarrollo de Actitudes
Aprender-haciendo Clase formal Conferencia Discurso Proyección de transparencias	Información Impartición de conocimientos

(medios audiovisuales)	
Visitas	
Viajes	

Fuente: Siliceo (2006:118)

f. Evaluación de la Capacitación

Luego de tener claros los contenidos de capacitación que se deben tratar junto con los métodos de capacitación, es posible llevar a cabo la capacitación, todo curso, al concluir se debe de evaluar a través de una encuesta, con el fin de medir el éxito que tuvo y de igual manera el grado de asimilación en el trabajador capacitado.

Esto servirá de base para determinar posteriormente las necesidades de capacitación. Siliceo (2006:150) define la evaluación como “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”.

Se necesita conocer que aprendieron los empleados, los cambios en la conducta y los resultados de la capacitación. La evaluación al personal se puede realizar en tres diferentes etapas:

- Antes de la capacitación
- Durante la capacitación
- Al final de la capacitación

La evaluación posterior a la capacitación es la más utilizada y la que mas antecedentes posee. Su práctica es sencilla y los resultados positivos.

g. Seguimiento de la Capacitación

De acuerdo con Siliceo (2006), mantener el conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores va a ser de beneficio para la organización, la capacitación no debe ser solamente un curso impartido, sino que debe de ser permanente y continuo en el tiempo.

El éxito del seguimiento de la capacitación, va a depender propiamente del jefe, ya que él es quien guía las bases para la motivación de los empleados.

La comunicación en esta fase será clave para conocer cambios en los colaboradores. Con esto se podrán establecer futuros planes en la capacitación.

Una técnica importante es realizar reuniones y evaluaciones con el grupo capacitado con los cuales se logre establecer próximos cursos al que deben asistir.

Para los programas de seguimiento es necesario para que sea efectivo tomar en cuenta ciertos factores,

- Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Periodicidad en realizar un DNC
- Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades
- Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo
- Evaluación periódica del programa
- Control estadístico de los resultados del programa

Según Siliceo, una de las técnicas más importantes para el seguimiento, es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

De acuerdo a la información obtenida de varios autores, el procedimiento de realizar la detección de necesidades de capacitación, ayudará y de la misma manera favorecerá a que la empresa no encuentre situaciones adversas al momento de instruir al personal, porque toda la información anteriormente mencionada evidencia que la capacitación se dará en una forma planificada, lo que permite cumplir los objetivos de la misma al momento de conocer las necesidades de capacitación.

Por medio del análisis de la situación actual de la empresa, será posible determinar aspectos acerca de la percepción que tiene de la empresa, el personal tanto administrativo como operativo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizando la historia de la empresa Mangueras Industriales, S.A. es posible deducir que es una de las industrias que se formó y que ha crecido en Guatemala y que por consiguiente es una fuente constante de trabajo para una parte de la población. Esta empresa lleva varios años en el mercado y se ha ido expandiendo hacia los departamentos del país, asegurando su presencia en el mercado agroindustrial con la creación de sus sucursales.

Actualmente en el medio organizacional existen herramientas como la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que permite como tal, observar y conocer las formas en las que el personal de la organización va necesitando de los conocimientos, habilidades y actitudes para poder desenvolverse en su área de trabajo, surgiendo de esto la importancia de descubrir las necesidades de capacitación. Esto ayudará a los empleados a realizar todas sus funciones adecuadamente y a contribuir al desarrollo de la empresa.

Es necesario que para que esta empresa siga en crecimiento, se logre facultar al personal, por medio de capacitación, para lograr un desarrollo de los conocimientos y habilidades del recurso humano para que éstos se puedan adaptar como empresa al cambiante contexto del país.

Al brindar capacitación a los empleados, se contribuye con la organización para que mantenga su desempeño y pueda obtener beneficios para extender la supervivencia laboral tanto de los empleados como de la empresa.

Con el fin de asegurar el proceso de capacitación es necesario que en la empresa se realice una Detección de Necesidades de Capacitación, la cual sea un pilar para formar y mantener los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores

para que realicen un adecuado desempeño en la organización. Esto es de vital importancia realizarlo, antes de llevar a cabo el diseño de cualquier programa de capacitación.

La capacitación es una de los procesos más fuertes de Recursos Humanos, es el que enriquece a las empresas y la DNC es la que proporciona un diagnóstico de cómo está la empresa y de la misma forma establece cómo debe estar, y es por medio de la capacitación que se va a establecer el ideal.

Obteniendo beneficio del análisis anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal que labora en la empresa Mangueras Industriales, S.A. que permitan diseñar un programa de capacitación?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar las áreas débiles de los colaboradores de Mangueras Industriales, S.A.
- Establecer las acciones a realizar para un proceso de capacitación del personal de Mangueras Industriales, S.A. con base en la detección de necesidades de capacitación.

- Proponer un Programa de Capacitación basado en la detección de necesidades de capacitación de los empleados de Mangueras Industriales, S.A.

2.2 Elemento de Estudio

- Detección de Necesidades de Capacitación

2.3 Definición

Detección de Necesidades de Capacitación

2.3.1 Definición Conceptual

Para Werther y Davis (2001:245), la DNC es la que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

2.3.2 Definición Operacional

La Detección de Necesidades, son las respuestas u opiniones de los empleados de Mangueras Industriales, S.A. al cuestionario aplicado sobre las necesidades de capacitación existentes y sobre la formación recibida.

2.4 Alcances y Límites

La presente investigación se realizó en la empresa Mangueras Industriales, S.A. en donde se analizó al total de empleados que pertenecen a la misma. Con la DNC se brindó el reconocimiento de las necesidades de capacitación que tiene el personal.

Se elaboró y proporcionó a Mangueras Industriales, S.A., un programa de capacitación, el cual tiene como base la DNC que se realizó en la empresa. Uno de los límites de este estudio, es que los resultados obtenidos únicamente serán válidos para la empresa Mangueras Industriales, S.A.

Otra limitación es que la DNC está expuesta a cambios, ya que es un proceso de mejora dentro de la organización, por lo que se recomienda realizarla de manera constante para que tenga validez.

2.5 Aportes

El aporte de esta investigación para la Psicología Industrial/Organizacional es fomentar un proceso por medio del cual el recurso humano de las empresas pueda conocer las necesidades de capacitación que tienen para lograr un buen desempeño.

Para la Universidad Rafael Landívar, como fuente de información para futuras referencias del tema, y como consulta para posteriores investigaciones.

Para la empresa Mangueras Industriales, S.A. va a ser un documento de apoyo donde se conozcan las necesidades de capacitación con las que cuenta su personal y de la misma manera va a poseer el programa para brindar apoyo a sus colaboradores.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

En esta investigación, los sujetos de estudio fueron los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A., que se dividen en dos niveles organizacionales, el administrativo y el operativo.

Investigando la historia de la empresa, esta es de tipo comercial y se dedica a la importación y comercialización de mangueras para la industria así como la elaboración de ensamblajes y conexiones para la agroindustria en Guatemala.

La empresa cuenta con diversos departamentos, entre los que están, Ventas, Taller, Bodega, Contabilidad, haciendo de estos un total de cincuenta (50) empleados, en el inicio de la investigación; los cuales por situaciones internas de la empresa fueron repartidos quince (15) de ellos a tres sucursales, de los cuales fueron ascendidos dos (2) administrativos y trece (13) conservaron su puesto inicial.

Las sucursales son Mangueras del Sur (sucursal en Escuintla), Mangueras Industriales (Calle Martí, zona 2) y Mangueras de Oriente (Teculután).

El total de personas de la central se redujo a treinta y cinco (35) sujetos que se dividen en cuatro (4) administrativos y treinta y un (31) operativos que eran los iniciales del estudio. El total de los sujetos se conservó igual para el estudio, cincuenta (50).

	Edades				Género		Estado Civil		Tiempo de laborar en la empresa			
	Menos de 20 años	De 20 a 35 años	De 36 a 50 años	De 51 a 70 años	Masculino	Femenino	Casado	Soltero	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Personal Administrativo	0	0	0	4	2	2	2	2	0	0	0	4
Personal Operativo	1	35	9	1	28	18	37	9	9	23	5	9

Fuente: Personal de Mangueras Industriales, S.A.

3.2 Instrumento

Para obtener la información y de la misma manera recolectarla, se hizo uso de un instrumento para la detección de necesidades de capacitación, este formato fue creado para la investigación por la autora de la presente. El mismo fue validado por tres expertos en el área. Los cuales fueron los licenciados, Ángel Velásquez, Bibiana Vides y Silvia Poggio, y atendiendo a sus indicaciones se realizaron los cambios sugeridos. (Anexo III)

Con el fin de conocer sobre las necesidades de capacitación de cada empleado, se utilizó un formato para la recolección de datos, Cuestionario dirigido al Personal Administrativo y Operativo de la empresa. La aplicación de este cuestionario, es de tiempo libre, y el medio de aplicación es directo.

El cuestionario mide las necesidades de capacitación de los empleados, cuenta con 15 preguntas de opción múltiple. Las cuales se dividen en: nivel de educación académica, experiencia laboral, actividades, capacitación y capacitaciones recibidas. (Anexo I)

Las respuestas son de gran utilidad porque se pueden conocer las necesidades de capacitación que tiene el personal.

El objetivo de la aplicación de este instrumento es que por medio de la DNC, se realice la elaboración de un programa de capacitación, en base a los resultados. Con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores, en sus puestos de trabajo.

3.3 Procedimiento

El procedimiento que se realizó para esta investigación, fue:

- 3.3.1 Realizar la solicitud de la detección de necesidades de capacitación a la empresa Mangueras Industriales, S.A.
- 3.3.2 Tomar como objeto de estudio de la presente investigación a una población de 50 sujetos
- 3.3.3 Aplicar el instrumento de la DNC
- 3.3.4 Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación al personal
- 3.3.5 Tabular los resultados obtenidos en la DNC
- 3.3.6 Presentar los resultados de la DNC
- 3.3.7 Realizar un análisis y discusión de los resultados obtenidos
- 3.3.8 Presentar las conclusiones y recomendaciones
- 3.3.9 Exponer las conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación
- 3.3.10 Elaborar el programa de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizará en el estudio
- 3.3.11 Elaborar el informe final

3.4. Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que estudia, interpreta y describe lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, entre otras), según Achaerandio y Caballeros (2001).

3.5. Metodología Estadística

Esta investigación es de carácter descriptivo, ya que las características y niveles del diagnóstico de las necesidades de capacitación, no se manipularán y porque sólo habrá un elemento de estudio. Este tipo de estudio consiste en examinar sistemáticamente varios aspectos sobre el tema de capacitación en la empresa. Los resultados que se obtendrán por medio de análisis de datos y se tabularán manualmente y se presentarán por medio de gráficas.

IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación de campo llevada a cabo en la empresa Mangueras Industriales, S.A. reflejan las opiniones de los colaboradores de la misma y se presentan en los cuadros y gráficas siguientes.

Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados

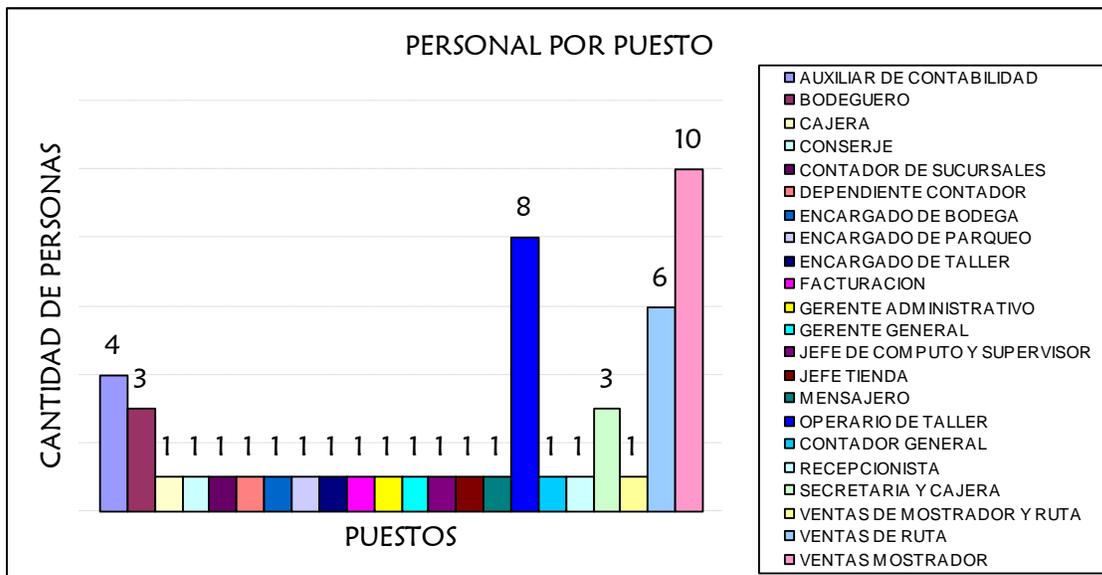
Parte de la información necesaria es conocer hacia quienes estará dirigido el Programa de Capacitación, es decir el perfil de los empleados de Mangueras Industriales, compuesto por datos como: puesto que ocupa, personal a su cargo, años de laborar en la empresa, antigüedad en el puesto, nivel académico, continuación de estudios, resultados de desempeño.

De la misma manera se incluyen también datos acerca de: afecciones para el logro de resultados, causas del nivel de desempeño alcanzado, requerimientos para un buen desempeño, área en la que necesita ayuda para un mejor desempeño, temas de interés para incluir en un programa de capacitación, y el objetivo de los mismos no fue especificado por los colaboradores.

La capacitación recibida, tipo de capacitación, forma en la que le gustaría recibir capacitación, año de capacitación recibida, temas de capacitación recibida, instituciones y/o instructor de capacitación recibida y duración de capacitación recibida fueron otros datos que se investigaron, para poder adaptar el programa a sus características.

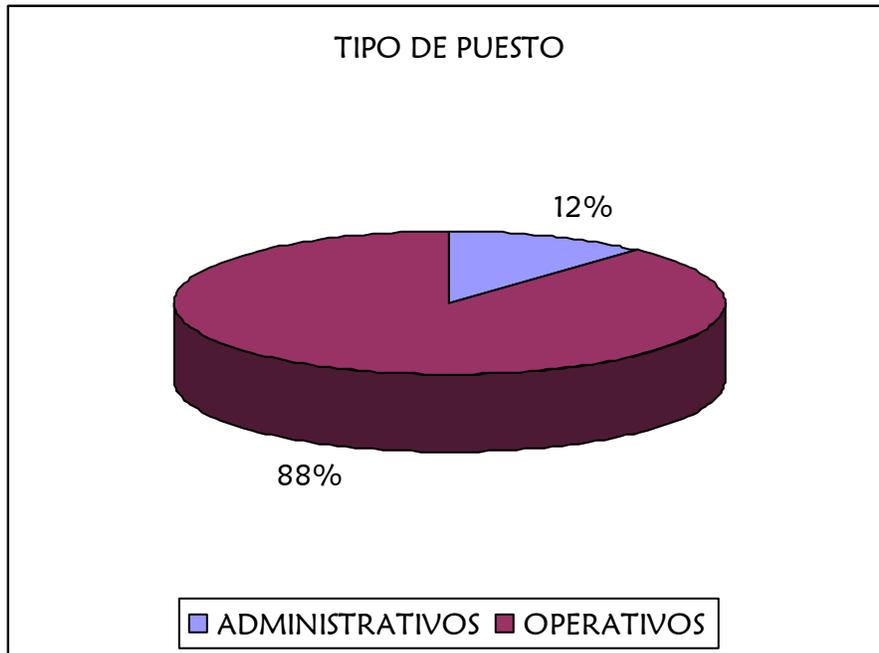
PUESTO QUE OCUPA

PUESTO	PERSONAS POR PUESTO	PORCENTAJE
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	4	8%
BODEGUERO	3	6%
CAJERA	1	2%
CONSERJE	1	2%
CONTADOR DE SUCURSALES	1	2%
DEPENDIENTE CONTADOR	1	2%
ENCARGADO DE BODEGA	1	2%
ENCARGADO DE PARQUEO	1	2%
ENCARGADO DE TALLER	1	2%
FACTURACIÓN	1	2%
GERENTE ADMINISTRATIVO	1	2%
GERENTE GENERAL	1	2%
JEFE DE CÓMPUTO Y SUPERVISOR	1	2%
JEFE TIENDA	1	2%
MENSAJERO	1	2%
OPERARIO DE TALLER	8	16%
CONTADOR GENERAL	1	2%
RECEPCIONISTA	1	2%
SECRETARIA Y CAJERA	3	6%
VENTAS DE MOSTRADOR Y RUTA	1	2%
VENTAS DE RUTA	6	12%
VENTAS MOSTRADOR	10	20%
TOTAL	50	100%



TIPO DE PUESTO

TIPO DE PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVOS	6	12%
OPERATIVOS	44	88%
TOTAL	50	100%

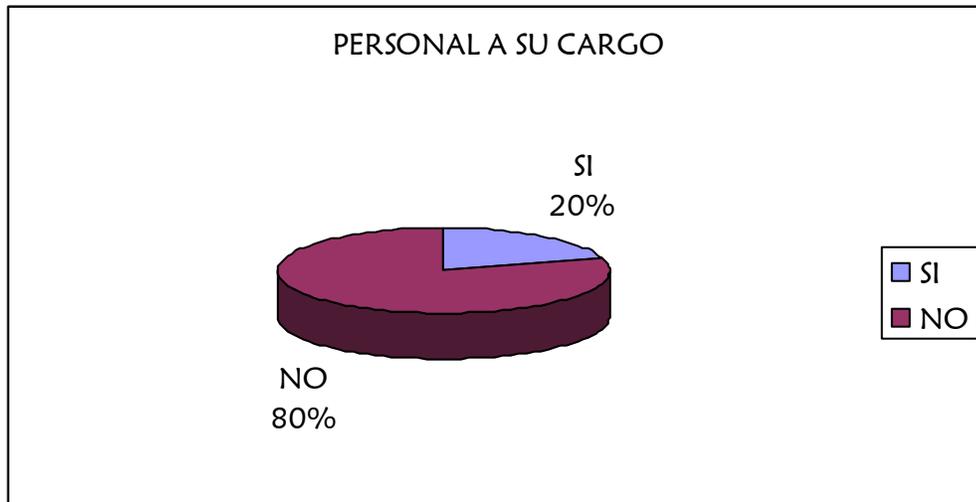


Los resultados del cuadro y gráfica obtenidos, contribuye al estudio ya que es posible conocer que la mayoría de empleados son de nivel operativo, y ocupan puestos de ventas de mostrador con un 88%, mientras que los puestos administrativos ocupan un 12%, como el gerente administrativo y el general. Se percibe que por existir mayoría en el personal operativo, las personas se dedican únicamente a realizar trabajo de tipo fabricante, el cual es en su mayoría mecánico y que por lo tanto no es tan especializado.

En las necesidades de capacitación por lo específico de la empresa se evidencia que permite una forma más directa y menos onerosa. El programa se enfocaría en las necesidades más destacadas de los operativos descritos en el diagnóstico.

PERSONAL A SU CARGO

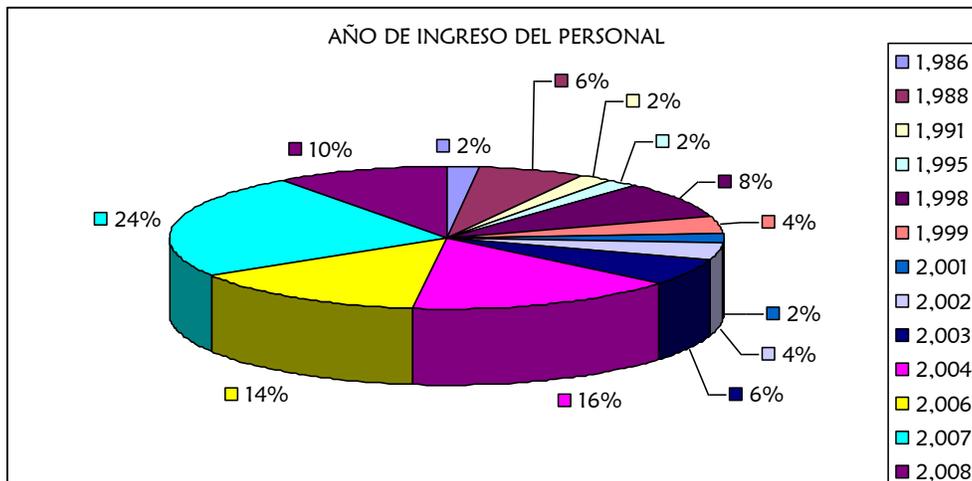
RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	10	20%
NO	40	80%
TOTAL	50	100%



Los resultados hicieron posible determinar que el 80% del personal no tiene subordinados o personal a su cargo, mientras que el 20% si posee esta característica de tener personal a su cargo. De igual manera, los colaboradores que no poseen personal a su cargo ocupan en su mayoría puestos operativos. Esto influye en el programa de capacitación para los empleados de Mangueras Industriales, S.A. porque el programa estará dirigido a capacitar al personal en forma más práctica por el tipo de puesto que ocupan.

AÑO DE INGRESO DEL PERSONAL

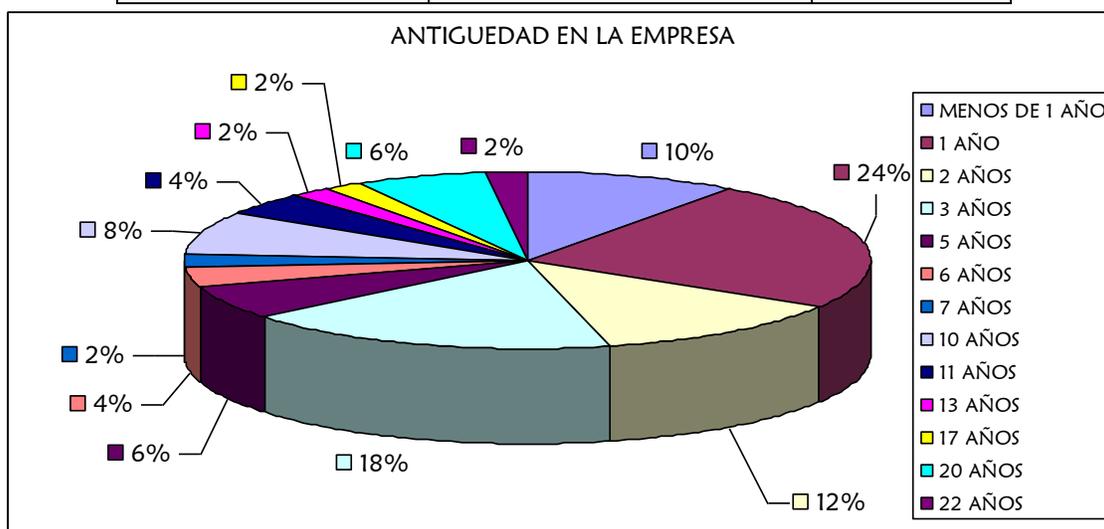
AÑO	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
1,986	1	2%
1,988	3	6%
1,991	1	2%
1,995	1	2%
1,998	4	8%
1,999	2	4%
2,001	1	2%
2,002	2	4%
2,003	3	6%
2,004	8	16%
2,006	7	14%
2,007	12	24%
2,008	5	10%
TOTALES	50	100%



En esta gráfica se puede observar que la mayoría de empleados ingresó en el año 2,007, es decir el 24%. Mientras que del año 1,995 únicamente ingresó un 2%. Esto hace pensar que la empresa no se ha interesado por la permanencia del personal. Y que por lo tanto, la inversión de capacitación para los empleados no tendría que ser tan profunda porque el personal al poco tiempo de laborar, se retira de la empresa. La rotación de personal incide en los costos operativos de la empresa por lo que dentro del programa podría convenir reforzar la identidad empresarial enfocada en la filosofía de la organización.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

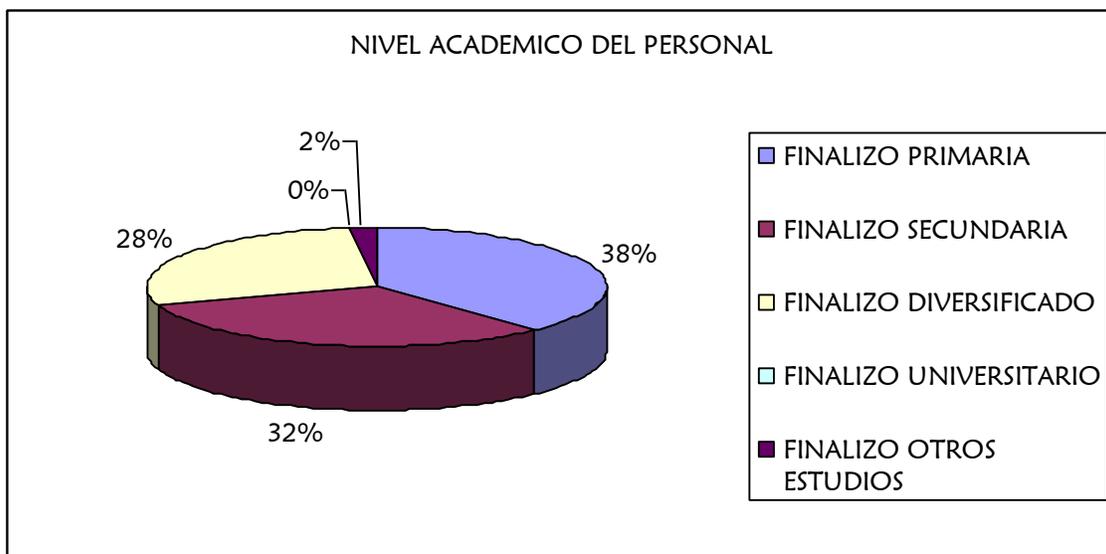
CANTIDAD DE AÑOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	5	10%
1 AÑO	12	24%
2 AÑOS	6	12%
3 AÑOS	9	18%
5 AÑOS	3	6%
6 AÑOS	2	4%
7 AÑOS	1	2%
10 AÑOS	4	8%
11 AÑOS	2	4%
13 AÑOS	1	2%
17 AÑOS	1	2%
20 AÑOS	3	6%
22 AÑOS	1	2%
TOTALES	50	100%



El resultado sobre la antigüedad del empleado en la empresa, expresa que el 24% del personal de la empresa tiene 1 año laborando en la misma, y que el 2% tiene 17 años de antigüedad en la empresa. Estos resultados indican que la permanencia para lograr una identificación con la empresa no se da, ya que escasamente conocen los movimientos de la empresa en el primer año de labores. La capacitación resultaría muy costosa para preparar al personal que no se logre identificar con la empresa. Se sugiere que la identificación empresarial pueda bajar el índice de rotación y esto influya en mejoría para la empresa.

NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL

RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
FINALIZO PRIMARIA	19	38%
FINALIZO SECUNDARIA	16	32%
FINALIZO DIVERSIFICADO	14	28%
FINALIZO UNIVERSITARIO	0	0%
FINALIZO OTROS ESTUDIOS	1	2%
TOTALES	50	100%

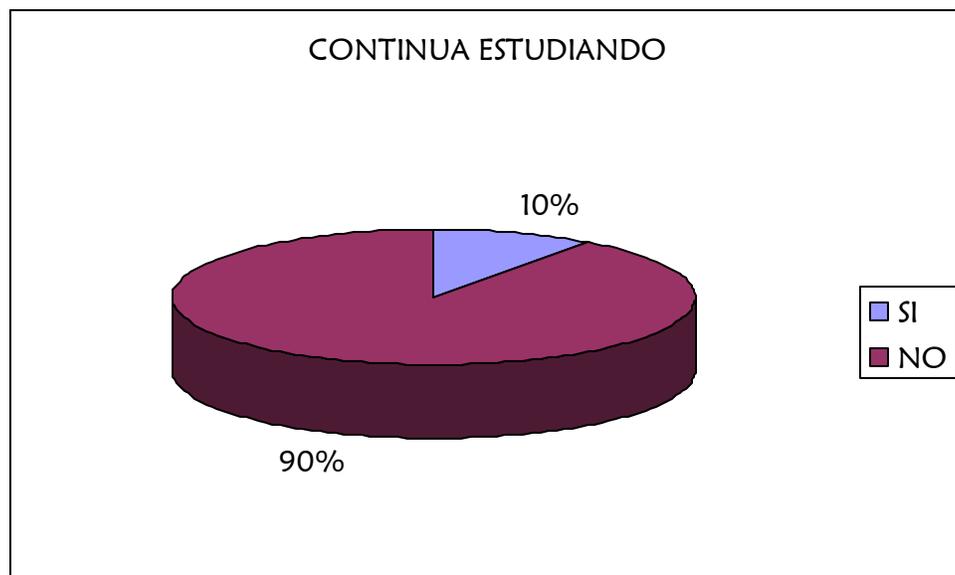


El resultado sobre el nivel académico del personal en la empresa, muestra que el 38% del personal terminó el nivel primario, el 32% finalizó el nivel secundario, así también el 28% finalizó el nivel diversificado. Únicamente el 2% de los mismos finalizaron otros estudios. Mientras que el 0% terminó el nivel universitario.

Ya que los resultados hacen pensar en que el personal no está convenientemente educado académicamente, se recomienda a la empresa que haga conciencia en los empleados sobre el nivel académico para que puedan retomar o seguir sus estudios, utilizando bonos para los empleados que lo hacen. La incentivación podría cambiar el nivel de expectativas que por el momento no poseen.

CONTINÚA ESTUDIANDO

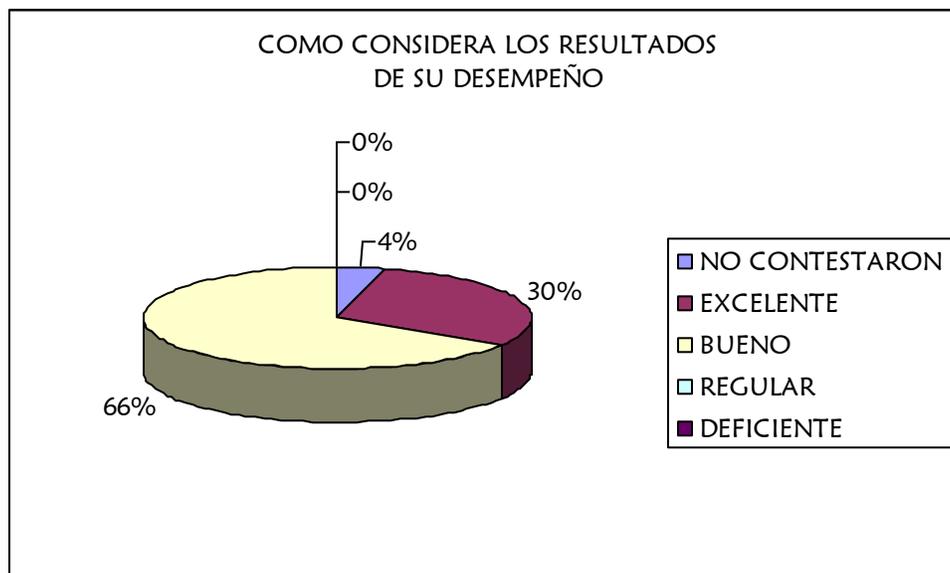
RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	5	10%
NO	45	90%
TOTALES	50	100%



Los resultados de la presente gráfica muestran la respuesta a la pregunta que se hizo al personal, acerca de la continuación de sus estudios. El 90% del personal que labora en la empresa, contestó negativamente a la pregunta, por lo que indican que no continuaron estudiando. Mientras que el 10% de los empleados indica que si continúa estudiando. Una motivación para la superación educativa seria si la empresa bonificara a quienes si continúan con sus estudios. Así se estaría fortaleciendo el nivel académico del personal para tratar de tener dentro de la empresa a personas más preparadas o con un nivel académico más alto.

COMO CONSIDERA QUE SON LOS RESULTADOS QUE
OBTIENE SEGÚN SU DESEMPEÑO

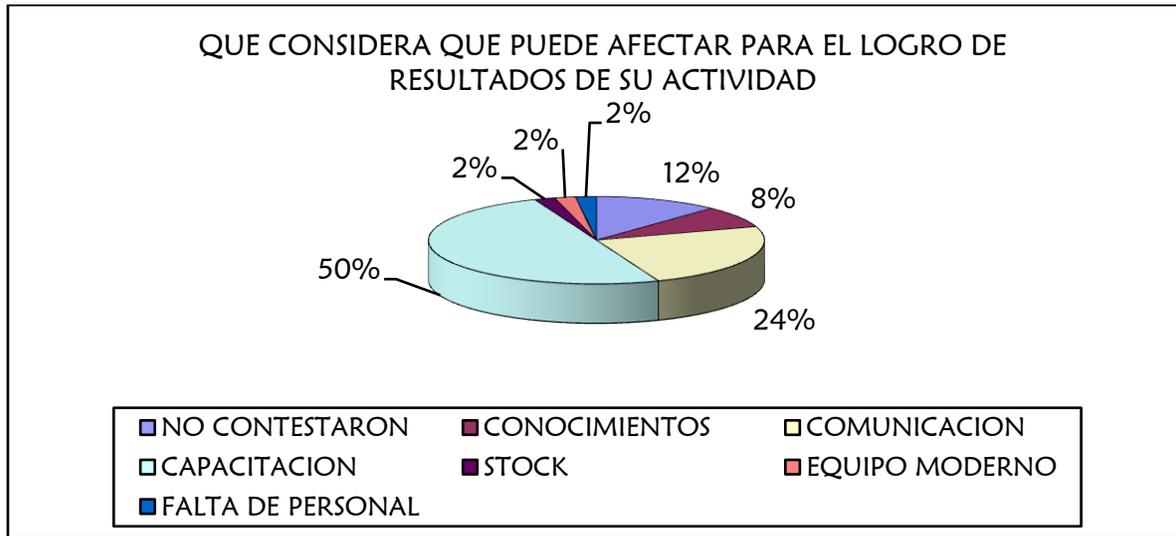
RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	2	4%
EXCELENTE	15	30%
BUENO	33	66%
REGULAR	0	0%
DEFICIENTE	0	0%
TOTALES	50	100%



La presente gráfica muestra los resultados que los colaboradores consideran sobre el desempeño de su trabajo. Un 66% admite que el trabajo que realizan en su puesto de trabajo es bueno, el 30% lo considera excelente, mientras que un 4% no contestó esta interrogante, lo cual manifiesta que no les es posible identificar los resultados de su trabajo. Una adecuada evaluación del desempeño, con su debida retroalimentación, ayudaría a los empleados de Mangueras Industriales, S.A. a reconocer los resultados de su desempeño, además aportaría a que en una próxima detección de necesidades, la información que brinden sea más apropiada y evidente.

QUE CONSIDERA QUE PUEDE AFECTAR PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DE SUS ACTIVIDADES

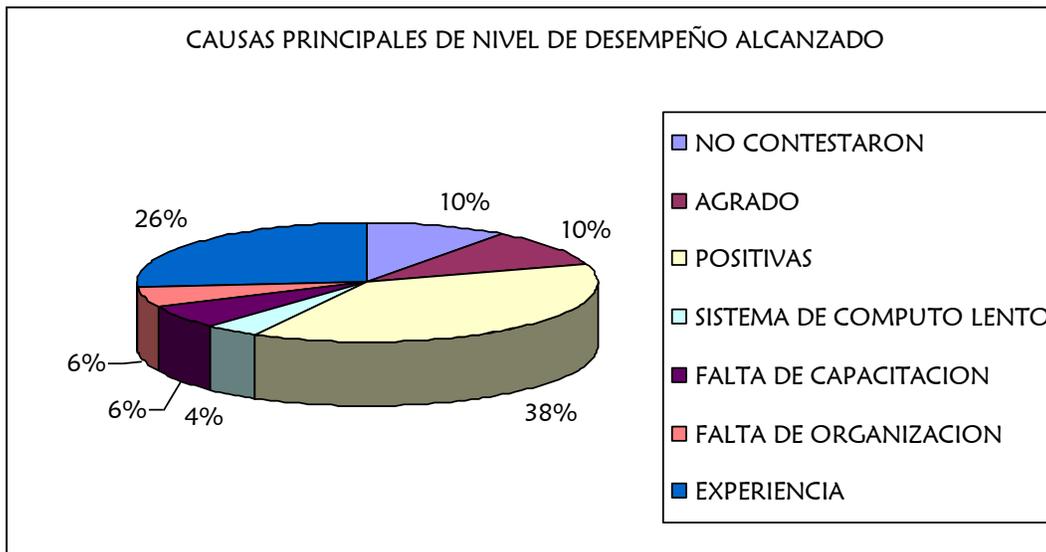
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	6	12%
FALTA DE CONOCIMIENTOS	4	8%
FALTA DE COMUNICACIÓN	12	24%
FALTA DE CAPACITACIÓN	25	50%
STOCK	1	2%
EQUIPO MODERNO	1	2%
FALTA DE PERSONAL	1	2%
TOTALES	50	100%



Sobre esta interrogante los empleados consideran, que lo que afecta para el logro de sus actividades, es la falta de capacitación, en su mayoría con un 50%, el 24% indicó que es la falta de comunicación, el 12% no contestaron a esta interrogante, un 8% indicó que lo que les puede afectar es la falta de conocimientos. El 2% coincidió en que la falta de stock, equipo moderno y falta de personal es lo que les puede afectar para el logro de resultados en sus actividades. Las respuestas que expresaron en esta interrogante hacen recapacitar sobre lo que realmente son las necesidades de capacitación que tienen los empleados. Sobre estos aspectos versará el programa propuesto.

CAUSAS PRINCIPALES DEL NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO

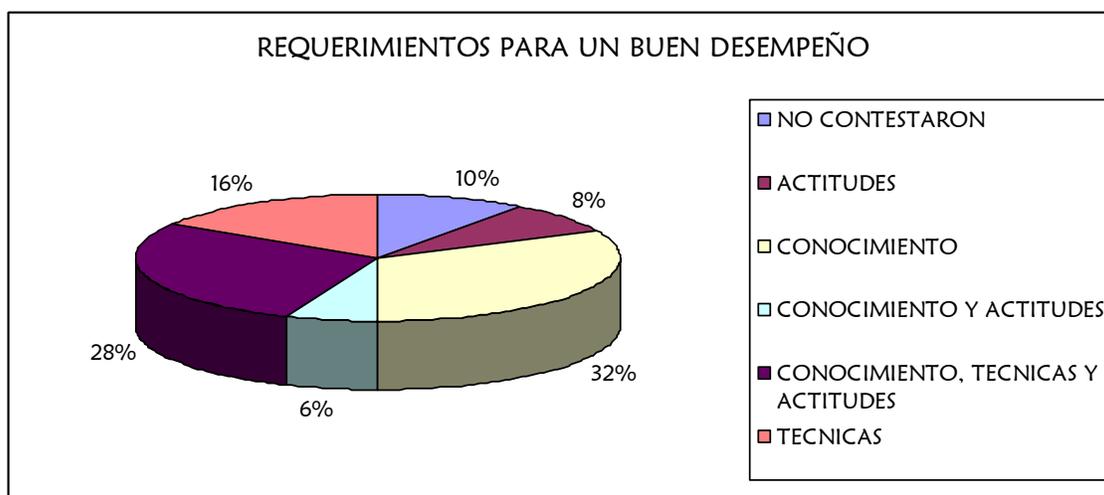
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	5	10%
AGRADO	5	10%
POSITIVAS	19	38%
SISTEMA DE COMPUTO LENTO	2	4%
FALTA DE CAPACITACION	3	6%
FALTA DE ORGANIZACION	3	6%
EXPERIENCIA	13	26%
TOTALES	50	100%



En cuanto a las opciones dadas en esta interrogante, la gráfica muestra una síntesis de lo más relevante de sus respuestas sobre las causas principales del desempeño alcanzado, el 38% indica que por causas positivas (gusto por el trabajo, dedicación, responsabilidad, gusto por el puesto que ocupa) es que obtiene un nivel de desempeño que consideran bueno en su mayoría. El 26% considera que es por experiencia, el 6% cree que es por falta de capacitación y organización. A diferencia de un 4% que indica que es por un sistema de cómputo lento que obtienen un nivel de desempeño que no les favorece. Estas causas muestran que aunque sean positivas o negativas en su caso, los colaboradores si logran identificar las mismas. La empresa deberá tomar en consideración que el personal si tiene deseos por tener su trabajo en mejores condiciones.

REQUERIMIENTOS QUE DEBE DE TENER PARA UN BUEN DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES

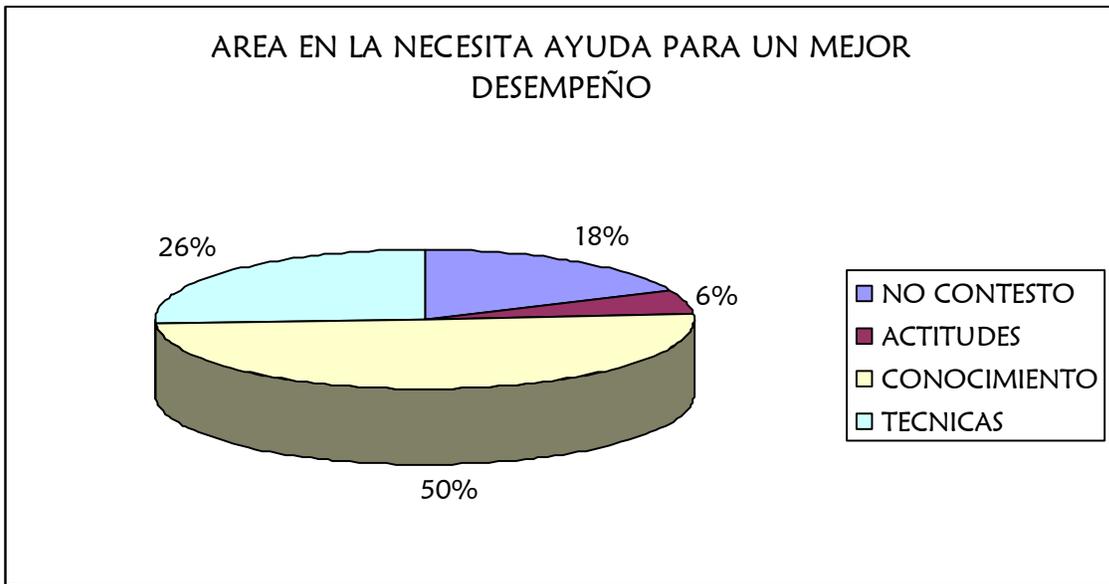
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	5	10%
ACTITUDES	4	8%
CONOCIMIENTO	16	32%
CONOCIMIENTO Y ACTITUDES	3	6%
CONOCIMIENTO, TÉCNICAS Y ACTITUDES	14	28%
TECNICAS	8	16%
TOTALES	50	100%



Para esta interrogante, los colaboradores contestaron entre estas opciones, que los requerimientos que deben tener para un buen desempeño en su mayoría es el conocimiento, con un 32%. El 28% cree que necesitan conocimientos, técnicas y actitudes, el 16% indicó las técnicas, otro 10% no contestó a esta interrogante, el 8% expresó las actitudes. Finalmente un 6% indica que los requerimientos que deben tener para un buen desempeño son los conocimientos y actitudes. Lo anterior avala que necesitan tener una actitud positiva y dispuesta al trabajo, para lograr un buen desempeño. Esto fue determinado por cada colaborador y mostró que con el DNC, ellos mismos pueden identificar que es lo que necesitan para desempeñar bien su trabajo.

AREA EN LA QUE NECESITA AYUDA PARA UN MEJOR DESEMPEÑO

RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTO	9	18%
ACTITUDES	3	6%
CONOCIMIENTO	25	50%
TECNICAS	13	26%
TOTALES	50	100%

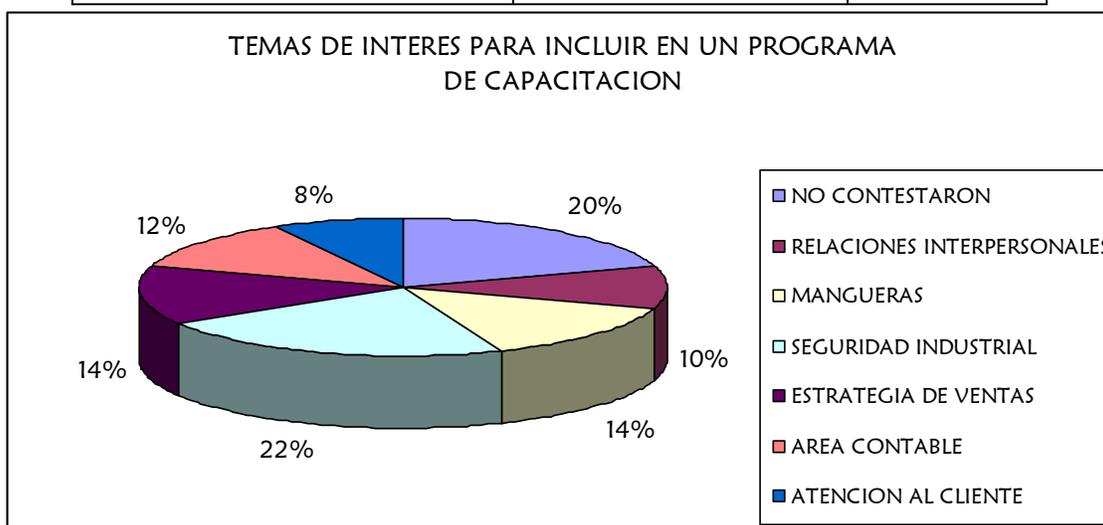


En cuanto a las áreas en las que necesitan ayuda para un mejor desempeño, se logró detectar que el conocimiento, con un 50% en su mayoría es el área en la que necesitan más ayuda.

Un 26% cree que el área en que necesita más ayuda es en técnicas, otro 18% no contestó esta interrogante lo cual revela que tienen evasión a comprometerse con la respuesta a dar. Mientras que un 6% indicó que es en el área de actitudes en la que más ayuda necesitan. El programa de capacitación contribuye en esto, porque la mayoría de los colaboradores dijo que es en conocimientos que necesitan tener más apoyo para poder desempeñarse de una mejor forma. El diseño del programa está enfocado para brindar a los empleados conocimientos sobre temas importantes para el desempeño de sus labores.

TEMAS DE INTERÉS PARA INCLUIR EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

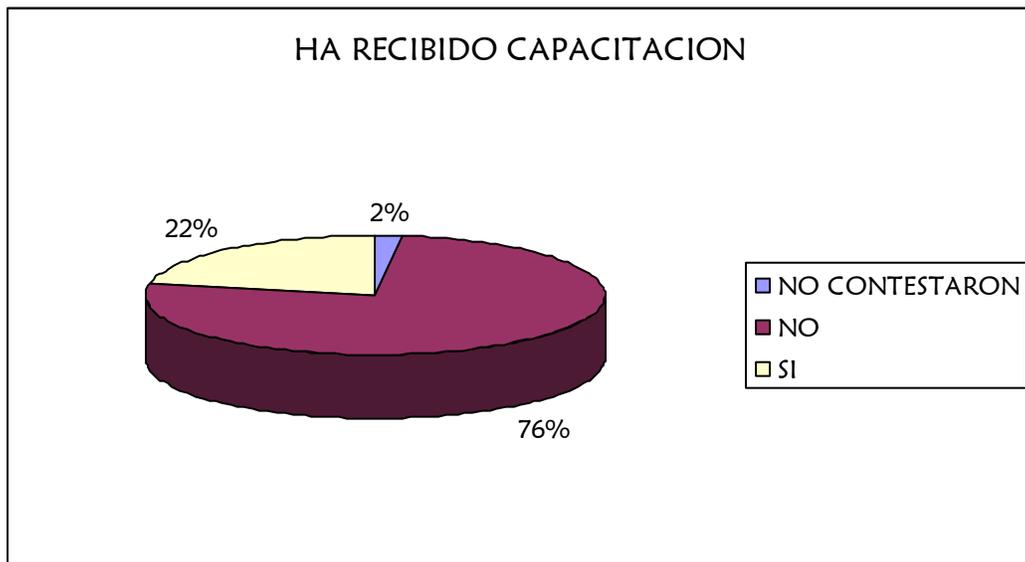
RESULTADOS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	10	20%
RELACIONES INTERPERSONALES	5	10%
MANGUERAS	7	14%
SEGURIDAD INDUSTRIAL	11	22%
ESTRATEGIA DE VENTAS	7	14%
AREA CONTABLE	6	12%
ATENCION AL CLIENTE	4	8%
TOTALES	50	100%



Entre los temas de interés para incluir dentro de un programa de capacitación, se obtuvo resultados favorecedores con un 22% hacia la capacitación sobre el tema de seguridad industrial, el 20% no contestó esta interrogante. Un 14% indica que les interesa recibir conocimientos sobre mangueras y estrategias de ventas. El 12% indica que en el área contable les interesa recibir capacitación. El 10% muestra que las relaciones interpersonales es un tema para recibir capacitación. A diferencia el 8% indica que el tema de atención al cliente, les interesa. El programa de capacitación incluye cada uno de estos temas, utilizando la metodología de taller para su mejor comprensión debido al nivel académico de los sujetos. Estos temas tienen su propio objetivo y contenido y va dirigido a varias áreas funcionales dentro de la empresa. En algunos temas se incluye a la mayoría del personal.

HA RECIBIDO CAPACITACIÓN

RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	1	2%
NO	38	76%
SI	11	22%
TOTALES	50	100%



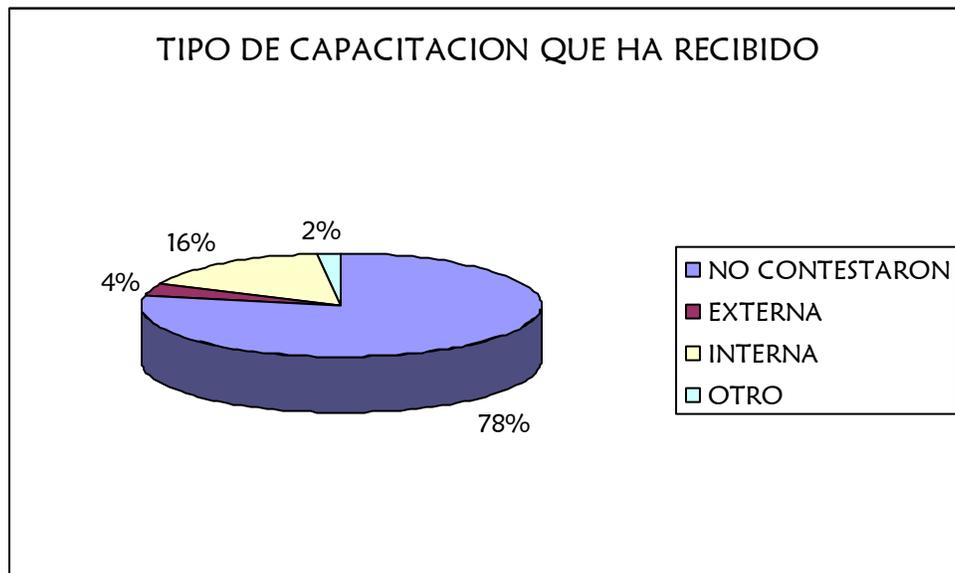
Sobre esta interrogante, es posible observar que el 76% de las personas respondieron que no han recibido capacitación, mientras que el 22% indica que si la ha recibido, es decir que las personas de la empresa en su mayoría no están capacitadas y no han recibido capacitación alguna dentro de la empresa.

Finalmente 2% no contestó esta interrogante. Se deduce por tanto que esto puede incidir en el logro de mayor efectividad en sus labores y rendimiento en la empresa.

Ya que los sujetos indican en su mayoría que no han recibido capacitación, el programa ofrece una capacitación por tema y para cada departamento. Así la capacitación que se brinde será específica para cada puesto de trabajo y para las necesidades propias de cada cual.

TIPO DE CAPACITACIÓN QUE HA RECIBIDO

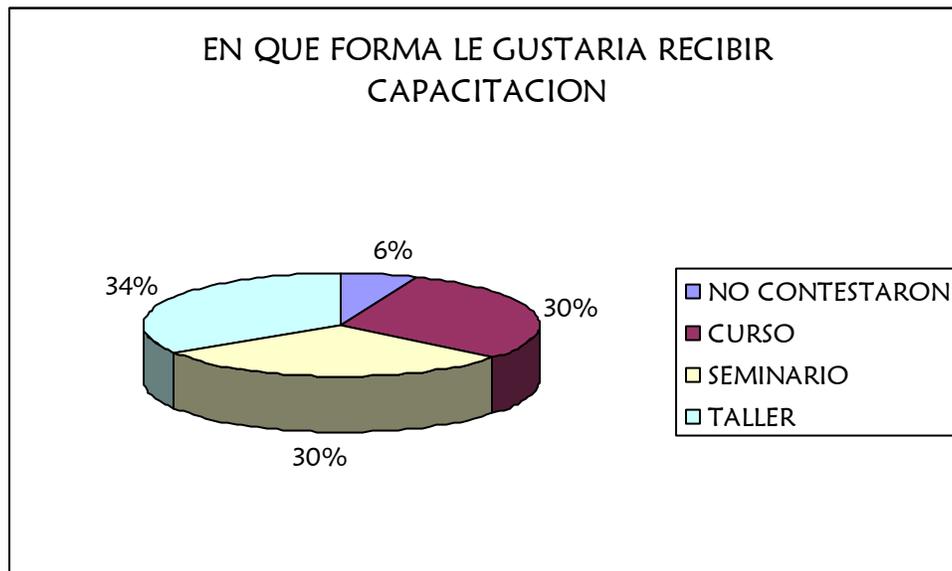
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	39	78%
EXTERNA	2	4%
INTERNA	8	16%
OTRO	1	2%
TOTALES	50	100%



En esta pregunta, el 78% de los colaboradores no contestaron pues no han recibido capacitación, el 16% expresó que la capacitación que han recibido es de tipo interna a diferencia de esto, el 4% indica que la capacitación que ha recibido es de tipo externa, o fuera de la empresa. Finalmente el 2% indica que ha recibido otro tipo de capacitación, no indicando cual. Los datos confirman la necesidad del programa de capacitación que es objeto de este estudio. Este programa de capacitación fortalecerá la capacitación de tipo interna, brindando beneficio a la empresa de tener adiestrado a su personal, dándole ventaja competitiva sobre otras empresas. Se percibe que las personas que no han recibido capacitación, que son la mayoría son las que se cubrirían con el programa que se brinde. Esto significa que el 22% que sí ha tenido relación con algún tipo de capacitación pueda mantenerse capacitado al igual que la mayoría.

FORMA EN QUE LE GUSTARÍA RECIBIR CAPACITACIÓN

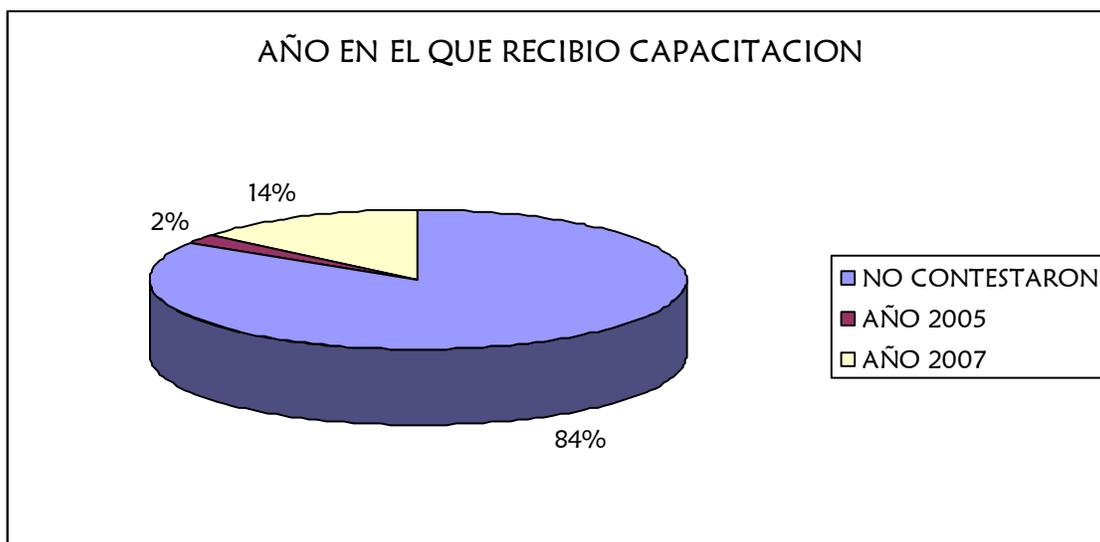
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	3	6%
CURSO	15	30%
SEMINARIO	15	30%
TALLER	17	34%
TOTALES	50	100%



Las respuestas a esta interrogante ocupan casi el mismo porcentaje, respondiendo a la pregunta sobre en qué forma le gustaría recibir capacitación, el 34% de los entrevistados respondió que le gustaría recibir la capacitación en forma de taller, y de la misma manera con un 30% indicaron que les gustaría recibirla en forma de curso o seminario. En último lugar el 6% no contestó a esta interrogante. Por los resultados en su mayoría podría iniciarse la capacitación con un taller y del resultado inicial continuar el mismo procedimiento para luego implementar un curso o seminario. El tipo de capacitación que se brindará con el programa, es el que está acorde a las necesidades del personal, en lo que al nivel educativo se refiere. Será de beneficio este tipo de capacitación, porque se dará de manera práctica.

AÑO EN EL QUE RECIBIÓ CAPACITACIÓN

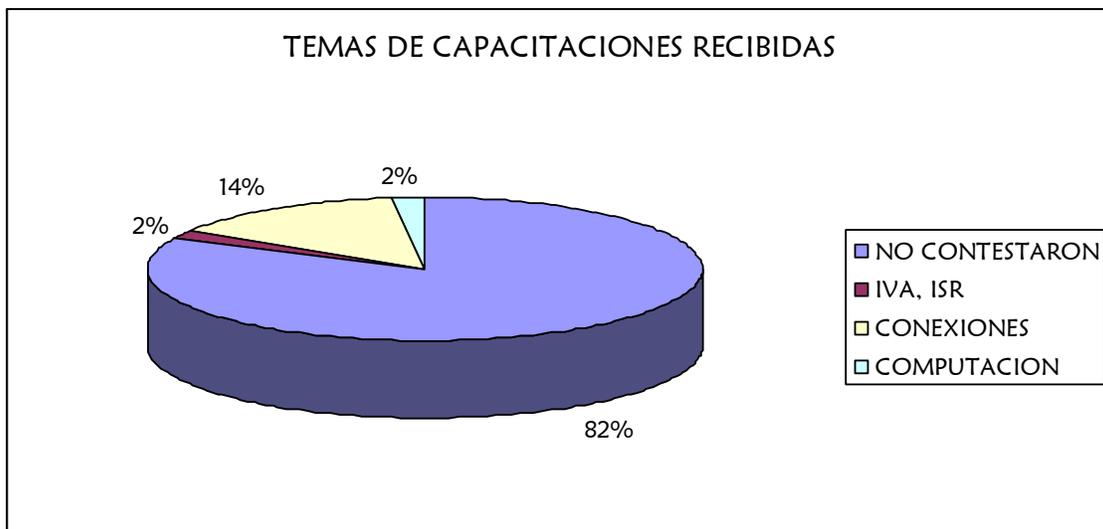
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	42	84%
AÑO 2005	1	2%
AÑO 2007	7	14%
TOTALES	50	100%



Los resultados a esta interrogante, reflejaron que el 84% de los entrevistados no contestó a esta pregunta, mientras que un 14% expresó que la capacitación que recibió fue en el año de 2007. Finalmente el 2% no contestó a esta interrogante. Lo que quiere decir que en su mayoría las personas entrevistadas no han recibido capacitación. La capacitación que ha recibido la minoría de las personas fue hace varios años, con el programa de capacitación se fortalecerá esta situación, ya que se estará brindando a todos los empleados, de manera frecuente, según las políticas del programa capacitación constante y actualizada para cada puesto.

TEMAS DE CAPACITACIONES RECIBIDAS

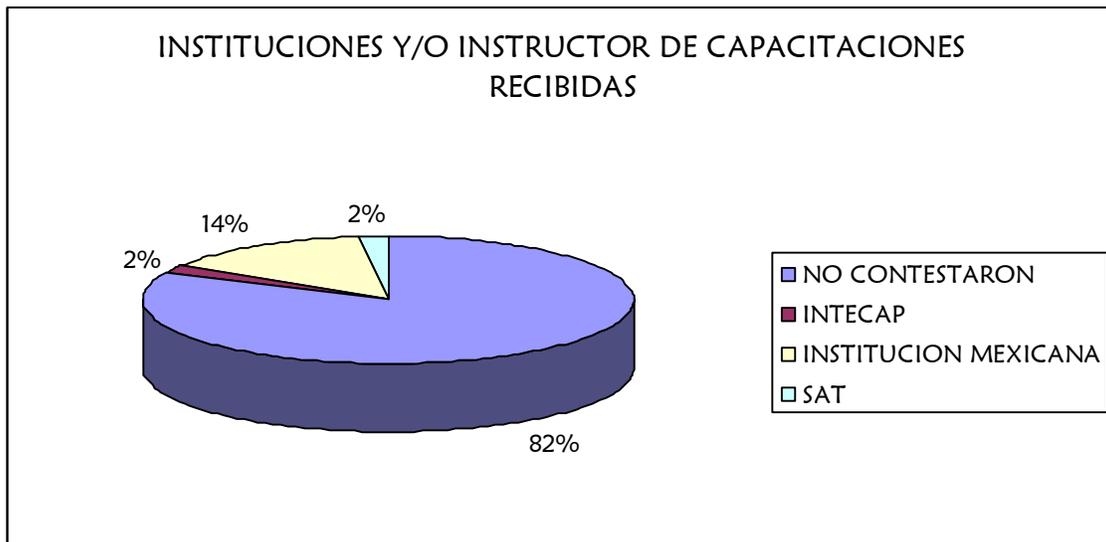
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	41	82%
IVA, ISR	1	2%
CONEXIONES	7	14%
COMPUTACION	1	2%
TOTALES	50	100%



Sobre los temas en los que han recibido capacitación, es posible observar que la mayoría de los entrevistados, siendo estos un 82% no contestaron a esta interrogante. A diferencia de un 14%, los cuales indicaron haber recibido capacitación sobre el tema de conexiones de mangueras. Mientras que un 2% indicó haber recibido temas como IVA e ISR, así como también computación. Los temas de capacitación que han recibido, no han sido los adecuados para cada puesto. Con el programa de capacitación y según la DNC, los temas que se brindarán con éste son específicos para cada puesto y área. Se reconoce que una DNC oportuna beneficia al empleado sobre lo que necesita, sobre capacitación en su puesto de trabajo y según las funciones que realiza.

INSTITUCIONES Y/O INSTRUCTOR DE CAPACITACIONES RECIBIDAS

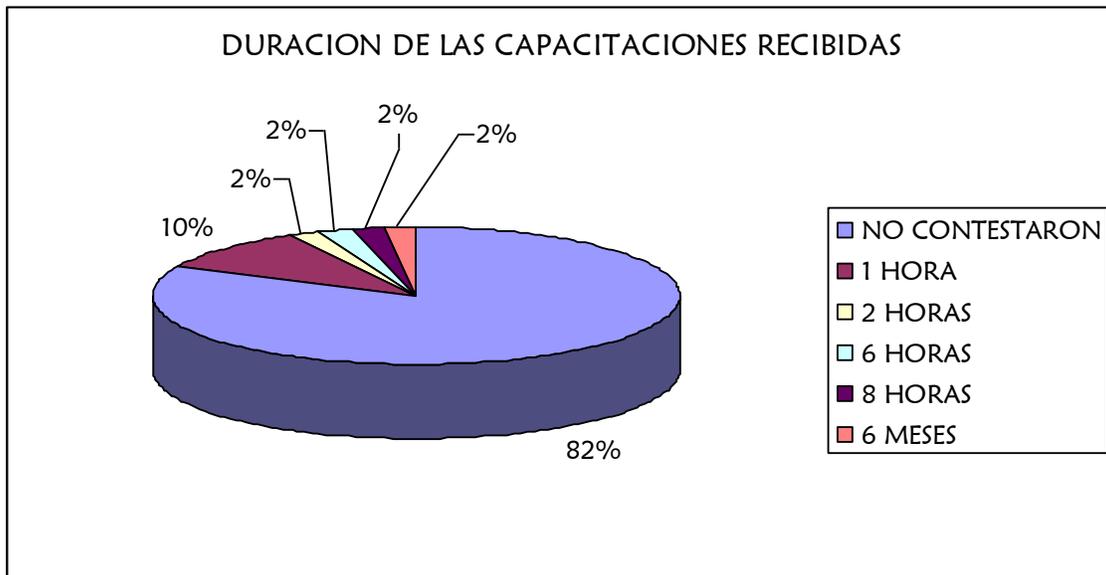
RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	41	82%
INTECAP	1	2%
INSTITUCIÓN MEXICANA	7	14%
SAT	1	2%
TOTALES	50	100%



Con respecto a esta gráfica, se puede identificar que la mayoría de los entrevistados, siendo estos el 82% no contestaron a la interrogante sobre las instituciones y/o instructor que ha brindado capacitaciones. Únicamente el 14% respondió que fue una institución mexicana la que les brindó la capacitación, el 2% de los entrevistados coincidió con que el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), fueron las instituciones que les brindaron capacitación. En la capacitación que se brindará con el programa, se plantean varios proveedores de servicios de capacitación, para que se brinde de manera actual y según el tema que sea necesario la capacitación para cada puesto. Buscando innovación en la capacitación, tanto en el tema como en el capacitador.

DURACIÓN DE LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS

RESPUESTAS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
NO CONTESTARON	41	82%
1 HORA	5	10%
2 HORAS	1	2%
6 HORAS	1	2%
8 HORAS	1	2%
6 MESES	1	2%
TOTALES	50	100%



En la pregunta sobre la duración de las capacitaciones recibidas, el 82% de las personas entrevistadas no contestaron esta pregunta, el 10% indicó que la duración fue de 1 hora, mientras que el 2% indicaron respuestas variadas, siendo estas, 2, 6, 8 horas y 6 meses. Lo que quiere decir que en promedio las capacitaciones duraron aproximadamente 4 horas, y una sola tuvo duración de 6 meses.

La duración de la capacitación que se dará con el programa será de manera frecuente y acorde a las necesidades de cada puesto, buscando una equidad en la duración y el tema según las funciones y necesidades de capacitación de cada puesto de trabajo. Así mismo, se logrará que la capacitación se dé en un horario convenido entre la empresa y el trabajador.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación realizada que se muestran en las tablas y gráficos, son sin duda alguna de un gran valor porque forman un enlace con el marco teórico, ya que proveen de información en relación a los sujetos de investigación, quienes realizan las actividades de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan dentro de la organización.

Así como Pinto (2000) expone, los empleados tendrán una oportunidad de demostrar sus habilidades específicas que podrán ser aprovechadas por la empresa.

Se hace necesario reconocer la relación que se establece entre el estudio realizado y la teoría de los autores que fue anteriormente mencionada y que además fue citada en el marco teórico con los resultados obtenidos en la presente investigación. Pues avalan que la falta de capacitación incide en el rendimiento de los laborantes y productividad de la empresa para su expansión y competitividad en el mercado laboral.

Fue posible establecer de los resultados obtenidos en la investigación de campo que el personal de la empresa Mangueras Industriales, S.A., necesita obtener conocimientos, habilidades y actitudes que afirmará que la empresa logre alcanzar un nivel de desempeño óptimo. Así también que estas necesidades deben ser desarrolladas por medio de un programa de capacitación que tenga su base en una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) real, obtenida en el presente estudio.

Lo expuesto por Ruiz (2007) corrobora que los conocimientos, habilidades y actitudes del personal operativo transforman los resultados a una empresa porque los hace más capaces para el servicio.

Siliceo (2006) expone que la Detección de Necesidades de Capacitación es un procedimiento, que dará resultados sobre las necesidades que tengan los empleados en las empresas. Y esto se hizo evidente en los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

En este estudio se determinó que la DNC permite identificar las carencias de capacitación que tienen los colaboradores para realizar sus actividades cotidianas.

Con esto es posible la elaboración de un programa de capacitación que ayude a eliminar estas carencias y a que se perfeccionen los objetivos que han sido determinados. Así mismo que se puedan realizar estudios de diagnóstico de necesidades de capacitación posteriormente, con el fin de mejorar las necesidades del personal de la empresa.

Ya que la capacitación es la parte que va a cubrir estas deficiencias, se desarrolló el programa con el fin de suplir las necesidades que se encontraron en la investigación y harán que exista un proceso de adiestramiento según lo que necesitan los colaboradores. Tal como lo expone Siliceo (2006) la capacitación es una acción planeada y basada en necesidades existentes de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de las empresas.

Debido a que la empresa Mangueras Industriales, S.A., no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, no ha previsto la realización de un programa de capacitación, lo cual se confronta con que el 78% de los entrevistados no ha

recibido capacitación alguna. Con esto se mantiene la inquietud de la realización de un programa de Capacitación.

Pinto (2000) menciona que la Capacitación es una unidad indispensable en las empresas, porque trae consigo una diversidad de beneficios. Cuando las empresas no la consideran importante e indispensable, el personal no funciona adecuadamente y no se obtienen los resultados esperados.

Para la creación de un programa de capacitación, es posible reconocer que éste trae beneficios ya que los empleados van a estar adiestrados en las actividades que realicen y por consiguiente van a estar más preparados. Chiavenato (2000) reconoce que la formación técnica prepara a las personas para la vida profesional, manifestando que existen varias etapas, las cuales van ligadas.

Un dato significativo dentro de la investigación, es que al personal le gustaría recibir la capacitación a través de un taller, que estaría relacionado con su área de trabajo, y que tiende a brindar un efecto positivo en el desempeño de las actividades.

Siliceo (2006), menciona que con el fin de instruir al personal, el taller es un proceso por medio del cual el aprendizaje del momento es revisado, y se enfoca principalmente en el presente.

Todo lo anteriormente descrito, refleja la importancia de que en una meta a corto plazo, la empresa Mangueras Industriales, S.A., incorpore y fortalezca los procesos relacionados con la capacitación hacia el personal. Y que se tenga el objetivo principal de adiestrar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

De lo anterior se concluye que las similitudes que existen entre el estudio con los estudios anteriores son coincidentes en su mayoría. De la misma manera se finaliza el estudio con que no se obtuvieron datos extraños o contra indicadores que pudieran ser relevantes. Se espera que con el programa de capacitación propuesto por este estudio los resultados para la empresa mejoren, obteniendo beneficios para la misma y para el crecimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que:

- Los datos obtenidos del estudio por tipo de puesto presentan que existe una mayoría significativa de personal operativo.
- Por existir en su mayoría el tipo de puesto operativo del personal de la empresa, no tienen personal a su cargo, esto hace que el programa tenga un enfoque directo hacia este tipo de puesto.
- La mayoría del personal de la empresa es de nuevo ingreso, lo que incide en la poca identidad empresarial y la poca permanencia del personal en la empresa.
- El grado académico de la mayoría del personal está en el nivel diversificado, una incentivación hacia la continuación de los estudios beneficiaría a los empleados y a la empresa.
- Únicamente una minoría de personal continua sus estudios, esto muestra el poco interés de los colaboradores de superarse en este aspecto. Sería una motivación para la superación que la empresa colabore con la cultura educacional.
- Por el nivel académico del personal, no es posible que puedan identificar los resultados de su desempeño.

- En su mayoría, el personal expresa que la falta de capacitación es la que influye en el logro de los resultados de sus actividades.
- La empresa debería tomar en consideración los deseos del personal por obtener un nivel de desempeño adecuado.
- El personal considera que para alcanzar un buen desempeño en sus actividades es necesario obtener conocimientos sobre el producto con el que se relacionan.
- Generalmente, los colaboradores están interesados por obtener conocimientos sobre la seguridad industrial.
- La mayoría del personal no ha recibido capacitación alguna, y en caso contrario ha sido dentro y fuera de la empresa.
- El tipo de capacitación que les gustaría recibir a los colaboradores es tipo taller, esto por el nivel educativo en el que se encuentran y por el tipo de trabajo operativo que realizan.
- En el personal de la empresa Mangueras Industriales, S.A. existen necesidades de capacitación que se derivan del nivel académico, innovaciones tecnológicas y globalización.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal indica que se realice la capacitación en relación a las siguientes áreas: relaciones interpersonales, mangueras, seguridad industrial, estrategia de ventas, área contable y atención al cliente.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones que se derivan de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- La creación de un departamento de Recursos Humanos, que sea responsable de las actividades propias del mismo, y por consiguiente se realicen las actividades de acuerdo a los procesos del área de Recursos Humanos.
- Tener en cuenta que la capacitación que se brinde debe de ser evaluada y al mismo tiempo darle la debida retroalimentación, para obtener resultados positivos entre el personal.
- Realizar un programa de incentivos, donde se bonifique o compense al colaborador para que se motive a incrementar su nivel educativo.
- Dar seguimiento al programa de capacitación, con boletines informativos para reforzar el material expuesto al personal.
- Lograr la identificación del personal con la empresa para que se logre permanencia y se disminuya la rotación.
- Tomar en cuenta los temas que se van a dirigir hacia el personal operativo y contemplar la duración, el contenido, la evaluación y el seguimiento de los mismos.
- Realizar el programa de capacitación de manera periódica para que exista la cultura de capacitación dentro de la empresa y que los empleados aprovechen esta formación que se brindará por parte de la empresa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio, L. y Caballeros, H. (2001). Guía General para Realizar Trabajos de Investigación en la URL. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Adán, N. (2001). Programa de Capacitación en Análisis de Gestión Administrativa para los Alumnos de la Carrera de Administración de las Universidades del Estado Lara. Tesis. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela. En Banca. [En red] Disponible en: http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600011700/0&Nombrebd=BADUCLA
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Editorial Granica, S.A.
- Boehme, M. (2006). Diagnóstico de necesidades de capacitación en los vendedores de las empresas proveedoras de internet satelital. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson Editores, S. A.
- Catalán, A. (1997). Importancia del Diagnóstico de Necesidad de Capacitación en el Nivel Operativo de las Empresas de Construcción. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- De León, E. (2007). Detección de Necesidades de Capacitación para el personal de la empresa Primavera de Textiles. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Escobar, A. (2004). Necesidades de Capacitación del Personal de Ventas de las Agencias de Seguros. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Ibarra, J. (1998). La capacitación como factor de desarrollo de la empresa turística de México. Tesis inédita. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. En Banca. [En red] Disponible en: <http://www.intecap.org.gt/>
- Koontz, H., y Weihrich H. (2004). Administración una Perspectiva Global. 12ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Landy, F., y Conte, J. (2005). Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Maxwell, J. (2007). Capacitación 101: Lo que todo líder necesita saber. México. Editorial Océano.
- Maxwell, J. (2007). El ABC de la Capacitación. Argentina: Editorial V&R.
- Mendoza, A. (2000). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. México: Editorial Trillas.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9ª. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mujica, D. (2002). Programa de Capacitación para el Fondo de Desarrollo Agrícola del Estado Lara (FONDAEL). Tesis. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela. En Banca. [En red] Disponible en: http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600011843/0&Nombrebd=baducla
- Palma, D. (2003). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el Personal Administrativo de la Municipalidad de Zacapa. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Pinto, R. (1990). Proceso de Capacitación. México: Editorial Diana, S.A. de C.V.

- Pinto, R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación. México: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. 8ª. Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, M. (2007). Detección de Necesidades de Capacitación del personal operativo del departamento de banquetes de la empresa Eventos, S.A. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). Dirección de Recursos Humanos. España: Editorial McGraw Hill Interamericana de España.
- Sedano, M. (2004). Diagnóstico de Necesidades Genéricas de Capacitación del Personal Operativo en Atención al Cliente de los Clubes Sociales, Recreativos y Culturales. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Werther, K. Y Davis, W. (2001). Administración de personal y recursos humanos. 6ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA

Nombre del Instrumento	Detección de Necesidades de Capacitación
Autor	Ana Gabriela Castañeda Guzmán
Año de elaboración	2008
Origen	Guatemala
Objetivo	Determinar las necesidades de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo y operativo.
Dirigido a	Personal Administrativo y Operativo de la empresa Mangueras Industriales, S.A.
Contenido	Este instrumento cuenta con cinco secciones de preguntas, en la primera sección se solicitan los datos generales del empleado, en la segunda, la experiencia laboral dentro de la empresa, en la tercera, una encuesta educativa, en la cuarta, las actividades que realiza en su puesto de trabajo y en la quinta, todo lo relativo a capacitación.
Forma de aplicación	Se reúne al personal en forma individual o colectiva, y se les proporciona el instrumento para que lo llenen, con supervisión de la persona que aplica el instrumento.
Tiempo de aplicación	Sin límite de tiempo
Administración	Individual o colectiva

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO

1. DATOS GENERALES:

- **Fecha de solicitud:** anotar con dos dígitos el día, mes y año en que se llena el instrumento. Ejemplo: 03/04/08
- **Puesto:** cargo que ocupa el trabajador
- **Personal a su cargo:** Marque con una X la opción que corresponda

2. EXPERIENCIA LABORAL:

- **Fecha de ingreso:** Anotar el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la empresa.
- **Antigüedad en el cargo:** Indicar el tiempo que tiene el empleado desempeñando el puesto actual.

3. ENCUESTA EDUCATIVA:

- **Nivel:** Marcar con una X el nivel educativo parcial o finalizado, certificado o título obtenido.
- **¿Continúa estudiando?:** Marcar con una X la opción correspondiente, en caso de continuar con los estudio especificar la opción que se le presenta.

4. ACTIVIDADES

- **Principales actividades que realiza:** Enumerar las funciones o tareas más importantes que realiza y marque con una X los resultados según su desempeño de la misma:
E = Excelente B = Bueno R = Regular D = Deficiente

5. CAPACITACIÓN:

- **¿Ha recibido capacitación?:** marcar con una X la opción que corresponda e indicar porqué.
- **¿Qué tipo de capacitación?:** marque la opción sobre la capacitación que ha recibido.
- **¿En qué forma ha recibido la capacitación?:** marque la opción que corresponda.
- **Capacitaciones recibidas:** Anotar el año en que recibió la capacitación, el nombre de la capacitación recibida por el empleado, instructor y/o institución responsable de su impartición y duración de la actividad.
- **Requerimientos para mejorar el desempeño:** Anotar los requerimientos que acuerdo al conocimiento del puesto que tiene la persona que contesta este instrumento considera debe poseer para un buen desempeño y especifique si se trata de: Conocimiento, Técnico, Desarrollo Humano.
- **Necesidad de mayor capacitación:** Anotar las áreas de oportunidad que el empleado considera que necesita.
- **Mencione tres tópicos de interés:** Anotar los temas de interés del empleado y especificar el objetivo que persigue.
- **Observaciones:** Señalar cualquier comentario u observación adicional.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo y Operativo de la empresa
Mangueras Industriales, S.A.

Objetivo:

Determinar las necesidades de capacitación y/o entrenamiento que presenta el personal administrativo y operativo de la empresa Mangueras Industriales, S.A. para diseñar un programa de Capacitación que permita el desarrollo de los conocimientos y destrezas requeridos para mejorar su nivel de desempeño en la organización.

Generalidades:

Este instrumento cuenta con cinco secciones, en la primera sección se solicitan los datos generales del empleado, en la segunda, la experiencia laboral dentro de la empresa, en la tercera, una encuesta educativa, en la cuarta, las actividades que realiza en su puesto de trabajo y en la quinta, todo lo relativo a capacitación. Todos los campos deberán ser llenados de forma veraz y objetiva, cualquier duda, consultar con la persona que está aplicando el cuestionario.

Fecha de Aplicación	Día		Mes		Año	
---------------------	-----	--	-----	--	-----	--

Datos Generales

Puesto		
Personal a su cargo	Si	No

Experiencia Laboral

Fecha de Ingreso	Antigüedad en el puesto

Encuesta Educativa

Nivel	Finalizó		Grado en que dejó sus estudios	Certificado/Título obtenido o a obtener
	Si	No		
Primaria: de Primero a Sexto Primaria				
Secundaria: de Primero a Tercero Básico				
Diversificado: de Cuarto a Quinto o Sexto Bachillerato				
Técnico				
Universitario				
Otro				

¿Continúa estudiando?

Si	
No	

Especifique:

Universitario	
Técnico	
Posgrado	
Otro	

Actividades

Principales Actividades que realiza	Cómo considera que son los resultados que obtiene según su desempeño			
	E	B	R	D

¿Qué considera usted que puede afectarle para lograr los resultados de su actividad?

Falta de Conocimientos	
Falta de Comunicación	
Falta de Capacitación	
Otro, indique:	

¿Cuáles considera que son las causas principales del nivel de desempeño que alcanza en su trabajo? (Positivas o Negativas)

--

¿Qué requerimientos de conocimiento, técnicas y actitudes considera Usted que debe tener para el buen desempeño de su trabajo?		
Conocimiento	Técnicas	Actitudes

De acuerdo a la pregunta anterior, en ¿qué áreas cree que necesitaría ayuda para un mejor desempeño de su trabajo?

--

De las deficiencias anteriores, ¿Cuáles serán en las que usted necesita formación? Mencione tres temas que sean de su especial interés para ser incluidos en un Programa de Capacitación y mencione el objetivo de cada uno.

Tema	Objetivo
1.	
2.	
3.	

Capacitación

¿Ha recibido capacitación?

Si	
No	
¿Por qué?	

¿Qué tipo de capacitación?

Interna (En la empresa)	
Externa (Fuera de la empresa)	
Otro, indique:	

¿En qué forma le gustaría recibir la capacitación?

Taller: Actividades de aprendizaje que son revisadas en el momento de la capacitación	
Curso: Capacitar nuevos conocimientos y habilidades	
Seminario: Conocimientos prácticos y teóricos para desarrollar actitudes en el futuro	
Otro, indique:	

Capacitaciones recibidas en años anteriores			
Año de la Capacitación	Tema o nombre de la capacitación	Instructor y/o Institución	Duración de la Capacitación

Observaciones

¡Muchas Gracias!
Su Colaboración es Importante

ANEXO 2

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MANGUERAS INDUSTRIALES, S.A.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo cambiante con sus avances e innovaciones tecnológicas, hacen que la modernización y los cambios sean retos para que las organizaciones mantengan al recurso humano a la vanguardia.

Mangueras Industriales, S.A. es una organización privada, dedicada a la compra y venta de mangueras para la agroindustria, por lo tanto debe de planear, organizar y dirigir las actividades del personal, buscando el logro de los objetivos del personal y de la empresa.

El programa de capacitación está constituido por los resultados obtenidos de la Detección de Necesidades de Capacitación, y proveerá a los empleados de las herramientas necesarias para fortalecer las habilidades, conocimientos y actitudes.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Brindar al personal de Mangueras Industriales, S.A., una herramienta que permita el adiestramiento del mismo en base a las necesidades de cada puesto.

Objetivos específicos:

- Fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes para el correcto desempeño de sus actividades.
- Facilitar la adaptación a los cambios tecnológicos y a las innovaciones.
- Motivar a los empleados a alcanzar sus metas y objetivos.
- Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, entre el personal administrativo y operativo.
- Evaluar y retroalimentar todo el proceso de capacitación para una mejora constante.

POLÍTICAS

- Ya que dentro de la empresa Mangueras Industriales, S.A. no se ha conformado el departamento de Recursos Humanos, la persona encargada de organizar la capacitación será la persona encargada del personal (Contadora General).
- Todo el personal deberá asistir a las capacitaciones que se brinden, como indican las especificaciones de este programa.
- La capacitación es de carácter obligatorio para todo el personal que ha sido citado.
- Los cursos de capacitación que se expongan deben de ser tipo taller, ya que es un proceso por medio del cual el aprendizaje del momento es revisado, y se enfoca principalmente en el presente.
- La capacitación debe de ser adaptada a las necesidades del personal que resulten del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Contactar a instituciones especializadas en los temas, que ofrezcan capacitaciones, como el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP).

MÉTODO

Con el método en este Programa de Capacitación, se buscará la manera de que sea formativo, de modo que ayude a que los colaboradores de la empresa sean la base y el punto central de la capacitación. Con esto se pretende que éstos formen ideas y conceptos. De la misma manera que puedan expresar su punto de vista.

Buscando siempre que el trabajo que se realice sea en equipo y para que la formación sea más eficiente. El método también busca evaluar los contenidos que se proporcionaron así como también a la persona que va a capacitar.

El taller es el método de capacitación que resulto del diagnóstico de necesidades de capacitación, como el más apropiado para capacitar por los temas y por el nivel académico del personal.

Contenido: Aborda temas determinados en forma flexible, adaptando el esquema del contenido para poder obtener un aprendizaje perseguido por objetivos. Ya que la aplicación práctica es la esencia del proceso.

Forma: el capacitador debe de transmitir asesoría en el manejo de los materiales. La información se debe de manejar mediante casos prácticos, análisis de casos reales, mesas redondas de preguntas y respuestas, exposiciones, simulaciones.

RESPONSABLE

Queda a responsabilidad de la empresa Mangueras Industriales, S.A. la implementación del Programa de Capacitación y la contratación de los profesionales expertos en el área.

Del gerente general: ser el líder de la cultura de capacitación en su empresa.

Del personal administrativo: garantizar la capacitación y el desarrollo del personal.

Del encargado de personal: coordinar la selección de instructores, proporcionar asesoría y asegurar el aprovechamiento del programa de capacitación.

DIRIGIDO A

El programa de Capacitación está dirigido a todo el personal que labora en la empresa Mangueras Industriales, S.A., que fueron sujetos de estudio en la investigación sobre la Detección de Necesidades de Capacitación (2008).

DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La duración de la capacitación será acordada con la gerencia de la empresa. Ésta tendrá la responsabilidad de organizar éste aspecto, pero se propone que el curso sea ofrecido a los colaboradores una vez a la semana, seleccionando el día más apropiado. Utilizando la media hora que se les da de almuerzo para que no intervenga con sus actividades cotidianas. Y que se les brinde ésta de acuerdo a la contratación del profesional en el tema.

RECURSOS

- Las instalaciones donde se sugiere la implementación del programa de capacitación, es en la central de Mangueras Industriales, S.A., ubicada en la 13 calle 15-20 zona 11, ciudad capital.
- Equipo de Audiovisual (retroproyector, computadora)
- Mobiliario (mesas y sillas)
- Material Didáctico (block de hojas, lapiceros)

PERFIL DEL CAPACITADOR

El perfil general que debe tener el capacitador es:

- Ser Líder
- Ser Dinámico
- Poseer Experiencia
- Tener conocimiento en Capacitación
- Poseer conocimientos de la empresa
- Expresar ideas claras y concisas
- Poseer buenas relaciones humanas
- Tener la habilidad de la comunicación
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo
- Poseer la habilidad de enseñar una metodología activa y participativa
- Manejar nuevas tecnologías didácticas

ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para la organización del programa de capacitación, es necesario que se tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

Antes de la Capacitación:

- Fecha de implementación de los cursos
- Lugar en donde realizarlos
- Materiales audiovisuales y didácticos
- Contactar a empresas especializadas en los temas
- Preparación de documentos y carpetas según el tema

Durante la Capacitación:

- Entrega de material al personal
- Controlar la asistencia del personal
- Obtener la atención de los capacitadores
- Supervisar la realización de la capacitación

- Apoyar al personal

Al finalizar la Capacitación:

- Evaluar la capacitación (capacitador y tema)
- Presentar un resumen a las personas que asistieron a la capacitación que incluya:
 - Resumen general del tema
 - Conclusiones
 - Datos del capacitador

Después de la Capacitación:

- Seguimiento de la Capacitación

Plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales y entrevistas de ajuste con el jefe de departamento. Se deberá señalar el próximo curso o evento al que debe asistir el colaborador. Para el seguimiento es necesaria la publicación de los boletines informativos de las capacitaciones que se impartan, en carteleras dentro de la empresa. Así mismo considerar, que es responsabilidad del jefe inmediato identificar si,

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes
- No se registraron cambios
- Se registraron cambios desfavorables

Para que un programa de seguimiento sea efectivo, se debe tomar en cuenta:

- Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Periodicidad en realizar un DNC
- Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades
- Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo
- Evaluación periódica del programa
- Control estadístico de los resultados del programa

PROGRAMA INSTITUCIONAL

TEMA	CONTENIDO	SESIONES (DURACIÓN)	METODOLOGÍA	RECURSOS	PARTICIPANTES
Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Básicas de Higiene y Seguridad Industrial • ¿Qué hacer en caso de....? <ul style="list-style-type: none"> • Incendio Menor • Incendio Mayor • Accidente • Sismo • Consejos básicos en materia de Primeros Auxilios • Decálogo prohibido • Qué hacer si tiene que proporcionar los primeros auxilios • Situación en las que indefectiblemente debe llamar al médico • Equipo de Emergencia • Botiquín • Teléfonos de Emergencia • Equipo de Protección • Orden y Limpieza <ul style="list-style-type: none"> • Ruta de Evacuación 	6 Sesiones de 30 Minutos	Curso/Taller Dinámico: Trabajo de Grupos, Método del caso, Audiovisuales	Interno: Programa realizado en la Práctica Supervisada (2008)	50
Mangueras	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Mangueras <ul style="list-style-type: none"> • Mangueras Radiadores • Mangueras Industriales • Mangueras Agrícolas • Mangueras Petróleos • Uso, mantenimiento y almacenamiento • Usos de Mangueras 	10 Sesiones de 25 Minutos	Taller Unilateral: Básicamente conferencia, audiovisuales, participación	Documento Anexo	50

	<ul style="list-style-type: none"> • Manguera para Aire/Aceite • Manguera para Aire/Agua • Manguera para descarga de Agua servicio ligero • Manguera para descarga de Agua servicio pesado • Manguera para succión y descarga de Agua (tipo chorizo) • Manguera para descarga de Petróleo y derivados • Manguera para succión y descarga de Petróleo y derivados • Manguera para succión y descarga de productos químicos • Manguera para succión y descarga de productos alimenticios • Manguera para succión y descarga de productos abrasivos • Manguera para vapor 		mínima del grupo		
--	---	--	------------------	--	--

PROGRAMA DE DESARROLLO

TEMA	CONTENIDO	SESIONES (DURACIÓN)	METODOLOGÍA	RECURSOS	PARTICIPANTES
Contabilidad Guía Tributaria para Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • De los impuestos a pagar • Acerca del IVA • Acerca del ISR 	4 Sesiones de 30 Minutos	Curso Unilateral: Básicamente conferencia unilateral, audiovisuales, mínima participación del grupo	Material Didáctico de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)	6

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE ACTITUDES

TEMA	CONTENIDO	SESIONES (DURACIÓN)	METODOLOGÍA	RECURSOS	PARTICIPANTES
Relaciones Interpersonales/Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Que son las Relaciones Interpersonales/Humanas? • Que permiten? • Importancia de las Relaciones • Factores Negativos que impiden las relaciones • Condiciones de las Relaciones • Clasificación de las relaciones • La generosidad y el contacto con los demás • Conocerse a fondo mejora sus relaciones • El rol de la información • Red de Contactos • Construcción como prevención 	5 Sesiones de 30 Minutos	Taller Dinámico: Trabajo de Grupos, dramatizaciones, método del caso, audiovisuales	Consultar: Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	50

PROGRAMA ESTRATÉGICO

TEMA	CONTENIDO	SESIONES (DURACIÓN)	METODOLOGÍA	RECURSOS	PARTICIPANTES
Estrategia de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de lo que vendo • Conocimiento de aquello contra lo que vendo • Reunir información sobre el cliente • Planear acción de ventas 	5 Sesiones de 25 Minutos	Taller Tanto unilateral como dinámico	Interno: Documento Anexo	17
Atención/Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Que es servicio al Cliente? • Satisfacción • Como tratar a los demás • Necesidades de los clientes • Como manejar un cliente irritado • Que evitar cuando un cliente se queja 	10 Sesiones de 20 Minutos	Taller Dinámico: Trabajo de Grupos, dramatizaciones, método del caso, audiovisuales	Interno: Documento Anexo	50

PROGRAMA OPERATIVO

TEMA	CONTENIDO	SESIONES (DURACIÓN)	METODOLOGÍA	RECURSOS	PARTICIPANTES
Conexiones de Mangueras	<ul style="list-style-type: none"> • Conexiones • Reusables • Conexiones Permanentes 	5 Sesiones de 20 Minutos	Taller Dinámico: Trabajo de Grupos, dramatizaciones, método del caso, audiovisuales	Consultar: Institución Mexicana o Proveedores y/o Documento Anexo	9
Computación (Informática Básica)	<ul style="list-style-type: none"> • Ayer y hoy de la Informática • La información y el ordenador • La arquitectura fundamental del ordenador • Las memorias • Los periféricos • Almacenamiento de Información • Tipos de ordenadores • El software • Programas y aplicaciones informáticas • Desarrollo del software • Comunicaciones y redes • La informática y sus aplicaciones • Salud y ergonomía • La seguridad de la información 	10 Sesiones de 15 Minutos	Curso Virtual Audiovisuales	Consultar: Empresas en Internet, Programa Documento Anexo	50

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Conocer los resultados del proceso de capacitación permite hacer correcciones y ajustes que benefician al programa de capacitación. La evaluación es la parte más importante del proceso de capacitación.

La evaluación que se realiza posterior al curso es de práctica sencilla y los resultados son positivos. Los instrumentos sirven para analizar y aplicar modificaciones a procesos futuros del programa de capacitación. Para esto, se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Evaluar los objetivos de la capacitación
- Identificar la eficacia de la capacitación, reconociendo si fue posible resolver las necesidades de cada empleado
- Valuar si los recursos materiales se utilizaron de manera eficiente
- Considerar el ejercicio y profesionalidad del capacitador y la empresa contratada para el servicio de la misma

Los empleados que asistan a cada capacitación, deberán evaluar lo siguiente:

- Conocimiento adquirió del tema y objetivos planteados
- Organización de la capacitación
- Metodología del tema expuesto

- Condiciones ambientales y físicas
- Beneficios del tema capacitado
- Capacitador

Todo curso al concluir, se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del personal. Además servirá de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación. La evaluación se trata de la calificación o juicio tanto de la capacitación como del participante. Para esto se debe de tomar cuatro aspectos en consideración:

- Reacción del grupo y del participante
- Conocimiento adquirido
- Conducta
- Resultados

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN

CONFERENCISTA: _____ TEMA: _____

FECHA: _____

1. Le parece que el tema tratado está relacionado con sus necesidades e intereses?

Si _____ No _____ Hasta cierto punto _____

2. Qué le parece el balance entre el tema y la discusión?

Demasiada explicación del tema _____ Equilibrado _____ Demasiada discusión _____

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Estableció los objetivos?					
Mantuvo el interés y estuvo animado?					

Qué tan bueno fue el uso de material audiovisual?					
Hizo resúmenes durante la capacitación?					
Qué tan amistoso y dispuesto fue para ayudar?					
Ilustró y clarificó los puntos?					
Como fue su resumen al terminar la capacitación?					
La presentación general del taller estuvo:					
La metodología del taller me pareció?					

3. Qué calificación global le daría al conferencista?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

4. Que habría hecho que la capacitación fuera más efectiva?

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Evaluación del Impacto de la Capacitación

CUESTIONARIO PARA JEFES

Instrucciones: Contestar el cuestionario, marcando con una “x”, según percepción personal, sobre las funciones de los colaboradores a su cargo.

¿Cómo ha mejorado el trabajo?	Muy marcada mejoría en el rendimiento	
	Mejor rendimiento	
	Rendimiento igual	
	Disminución del rendimiento	
¿Se disminuye el tiempo de ejecución?	Las actividades se realizan en el menor tiempo posible	
	Existe facilidad en las actividades, y por ende el tiempo de respuesta a las actividades es el adecuado	
	Existe dificultad para la ejecución de las actividades, que el tiempo de ejecución es extenso	
	No existe mejoría en el tiempo de ejecución	
¿Han implementado lo aprendido en los cursos de capacitación?	Muchas veces	
	Algunas veces	
	Pocas veces	
	No se ha implementado	
¿Trabajan con más eficacia y dinamismo?	Muchas veces	
	Algunas veces	
	Pocas veces	
	No trabajan de esta manera	
¿En qué han servido las capacitaciones?	Mayor facilidad en el trabajo	
	Menor dificultad en la realización de las actividades	
	Pocas facilidad en el trabajo	
	Ninguna aplicación en la actividad	
¿Se encuentra satisfecho con las actividades de los colaboradores a su cargo?	Muy satisfecho	
	Bastante satisfecho	
	Satisfecho	
	Poco satisfecho	

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: Contestar el cuestionario, marcando con una “x”, según percepción personal, sobre las actividades que realiza en su trabajo.

¿Cómo ha mejorado el trabajo?	El trabajo que realizo ha mejorado mucho	
	El trabajo que realizo ha mejorado	
	El trabajo que realizo sigue igual	
	No hay mejoría en el trabajo que realizo	
¿Se disminuye el tiempo en el que hace su trabajo?	El trabajo que hago, lo termino antes de tiempo	
	El tiempo en que hago mi trabajo es el adecuado	
	Tengo problemas con hacer mi trabajo en el tiempo que me piden	
	No existe mejoría en el tiempo en que hago mi trabajo	
¿Ha utilizado lo aprendido en los cursos de capacitación?	Muchas veces	
	Algunas veces	
	Pocas veces	
	No lo he utilizado	
¿Trabaja con más energía y dinamismo?	Muchas veces	
	Algunas veces	
	Pocas veces	
	No trabajo de esta manera	
¿En qué le han servido las capacitaciones?	Hago más fácil mi trabajo	
	Tengo menos dificultad en la realizar mi trabajo	
	Tengo poca facilidad para realizar mi trabajo	
	En nada, no he aplicado nada de las capacitaciones	
¿Se encuentra satisfecho con las actividades que hace en su trabajo?	Muy satisfecho	
	Bastante satisfecho	
	Satisfecho	
	Poco satisfecho	

PROGRAMAS

PROGRAMA INSTITUCIONAL

MANGUERAS



VISIÓN

Ser la empresa líder en la comercialización y servicios de ensambles de mangueras y conexiones en Guatemala, ofreciendo una completa garantía de calidad en nuestros productos, a través de recursos que estén de la mano con la modernización del comercio internacional, teniendo como finalidad ser reconocidos como la mejor opción del mercado.



MISIÓN

Somos una organización, dedicada a la venta, distribución y ensambles de mangueras y conexiones de todo tipo, con la finalidad de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y una asesoría constante para llegar más allá de sus expectativas.



VALORES

Lealtad y Confiabilidad hacia nuestros clientes, que nuestro servicio será pleno y transparente, alejándose completamente de aquellas competencias desleales.

Satisfacción, nos comprometemos a garantizar una plena satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, a través, de un estricto desempeño de cada miembro de nuestra organización.

Perseverancia y Constancia en nuestro servicio, en el desempeño del valor agregado que obtenga nuestro cliente de nuestro producto y/o servicio, por medio de contacto directo y una atención personalizada, como también de una adecuada segmentación del mercado por parte de nuestra organización.

Honestidad, al proporcionar un adecuado asesoramiento a nuestros clientes, que garantice que nuestros productos y/o servicios son brindados por un personal altamente capacitado.

Seguridad y Respeto en cada miembro de la organización, tenemos como base, el respeto entre nosotros mismos, para que se vea reflejado hacia nuestros clientes, manteniendo un clima de plena satisfacción.

MANGUERAS

MANGUERAS RADIADORES



Mangueras moldeadas

Diseñadas para cumplir con las normas de calidad del equipo original, reemplazando en cualquier tipo de vehículo los ductos de entrada y salida del sistema de refrigeración y enfriamiento.

Mangueras lisas (Rectas)

Diseñadas para ser empleadas en el sistema de refrigeración de autos, camiones y maquinaria donde se requiere una instalación recta y firme de alta resistencia a la temperatura extrema, aplastamiento o ruptura.



Mangueras Flexibles (Corrugadas)

Su gran flexibilidad y amplio radio de curvatura, contribuyen a crear una magnífica manguera de excepcional desempeño en el sistema de refrigeración de autos, camionetas y camiones, que cumplen con las funciones del equipo original

Mangueras Super Duty

Recomendada para múltiples propósitos como transporte de agua, aire, combustibles moderados, minería, herramientas neumáticas y herbicidas, donde se requiere una manguera liviana y de buena resistencia a la temperatura, la intemperie y el ozono.



MANGUERAS INDUSTRIALES

Transporte de Productos Químicos

Diseñada y recomendada para succión y descargue de ácidos y productos químicos en concentraciones medianas. Fácil manejo, liviana y muy buena flexibilidad.

Manguera para uso Marino

Diseñadas para ser empleadas en el sistema del escape de gases en maquinaria y marina donde se requiere una instalación recta y firme de alta resistencia a la temperatura extrema, aplastamiento o ruptura. Especial para instalaciones en los compartimientos de motores estacionarios y marinos.



Manguera para Aire-Vacío

Esta es una manguera extremadamente flexible, apropiada para ductos de aire-vacío, en la extracción de partículas en suspensión, serrín, virutas, humos y demás elementos contaminantes. Muy liviana y de gran maniobrabilidad.

Manguera para Dragas (Tubo Interior 1/4" - 3/8" - 1/2")

Se ha diseñado para el descargue en la línea de las dragas. Es una manguera fuerte y de buen comportamiento a la presión, a los cortes, las ralladuras, y la abrasión. Excelente para reemplazar tubos metálicos donde la corrosión y las vibraciones son un problema.

MANGUERAS AGRICOLAS

Succión y Descargue de Agua

Diseñada para todas las aplicaciones en la industria, la agricultura y la construcción, donde se maneja una completa succión y descargue de agua, herbicidas y ácidos suaves.

Succión y Descargue de Agua

-Trabajo Pesado-



Esta manguera ha sido diseñada y recomendada para Succión y Descargue de agua en todas las aplicaciones industriales en trabajo pesado. El tubo interior sin costura, le garantiza una larga vida útil y la capacita para soportar las más duras pruebas físicas sometidas en las diferentes aplicaciones.

Descargue de Agua - Trabajo Pesado- Esta manguera ha sido diseñada y recomendada para descargar de agua en todas las aplicaciones industriales y mineras en trabajo pesado.

Descargue de Agua

Diseñada para todas las aplicaciones en la industria, la agricultura y la construcción, donde se maneja una completa descarga de agua, herbicidas y ácidos suaves.

Excelente capacidad de trabajo y muy buena flexibilidad en todos los diámetros, el tubo interior sin costura y la cubierta completamente lisa, permiten calibres más gruesos y uniformes resistentes contra desgarres, cortes, efectos del ozono y la abrasión.

MANGUERAS PETROLEOS

Succión y Descargue de Petróleo

Manguera diseñada y recomendada para la succión y descargue de petróleo, gasolinas y combustibles diesel en trabajo pesado. El tubo interior sin costura, le garantiza una larga vida útil. Fácil manejo, buen comportamiento y flexibilidad

Descargue de Aceites y Gasolinas

Esta manguera ha sido diseñada y recomendada para descargue de aceites y gasolinas en trabajo pesado. El tubo interior sin costuras, en compuesto de alto grado de Nitrilo, le garantiza muy buen rendimiento en el transporte de combustibles diesel.

Succión y Descargue de Combustibles

Manguera diseñada para succionar y descargar productos derivados del petróleo incluyendo gasolinas y combustibles diesel. Ideal para carga y descargue de carro tanques.

Manguera multipropósito

Diseñadas para cumplir con las normas de calidad del equipo original, reemplazando en cualquier tipo de vehículo los ductos de entrada y salida del sistema de refrigeración y enfriamiento.

RECOMENDACIONES DE USO, MANTENIMIENTO Y ALMACENAMIENTO

Las mangueras han de usarse siguiendo un conjunto de reglas fundamentales y, asimismo, verificando la posible existencia de deficiencias, especialmente cuando las condiciones de servicio sean muy severas y/o se transporten sustancias peligrosas.

La observación periódica de la manguera es básica para la detección de cualquier signo de deterioro, antes de que se pueda producir su rotura.

Si se evita cualquier exceso en el incumplimiento de las condiciones recomendadas de trabajo, mantenimiento y almacenamiento se alargará, sin duda, la vida de las mangueras.

Las mangueras deben ser utilizadas siempre dentro de las condiciones de uso para las que han sido concebidas y fabricadas, sin que sean sometidas a sobreesfuerzos.

No deben arrastrarse sobre superficies abrasivas o bordes cortantes que puedan dañar la cubierta.

Las mangueras tienen una presión máxima de trabajo, que no se debe sobrepasar para evitar riesgos de reventamiento. Cualquier cambio de presión deberá efectuarse de modo gradual. Ha de elegirse siempre una manguera cuya presión de trabajo sea mayor que el valor máximo que puede alcanzar en uso.

Las mangueras deben trabajar en un rango de temperaturas que se encuentre dentro de lo recomendado, eludiendo, en lo posible, las temperaturas extremas.

Han de observarse siempre los límites del radio de curvatura al usar o instalar una manguera. Una curvatura excesiva de la manguera acorta la vida de ésta en ese punto y puede producir agrietamientos o roturas. En una instalación fija es conveniente evitar, en lo posible, las curvas, de forma que la manguera quede recta o curvada como máximo hasta dos veces el radio de curvatura.

Inspección y Ensayos de las Mangueras

El estado de la manguera debe ser revisado cada cierto tiempo. La frecuencia de la revisión dependerá del tipo de trabajo que realice. Se debe revisar el aspecto exterior, buscando grietas o deformidades, y el aspecto interior, observando la

existencia de posibles desgastes o irregularidades visibles. Si la manguera lleva incorporados racores o uniones debe ser revisado, también, el estado de éstos.

Será conveniente realizar una prueba de presión al menos una vez al año. Para ello, se someterá a la manguera a una presión igual a la presión máxima de trabajo o, al menos, la mitad de este valor, manteniendo la presión durante cinco minutos y examinando, después, la manguera para la posible localización de grietas o fugas. Durante esta prueba de presión, la manguera deberá estar colocada en posición recta, no enrollada y sin tensiones, y se realizará, normalmente, con agua.

Almacenamiento de las Mangueras

Existen unos requisitos generales para un adecuado almacenamiento de las mangueras, de manera que se reduzca su degradación por la exposición a los elementos dañinos para los productos de goma. Un almacenamiento correcto de la manguera incrementará indudablemente su vida útil.

Las mangueras de goma almacenadas pueden verse afectadas adversamente por la humedad, la temperatura, el ozono, la luz solar, aceites, disolventes, vapores y líquidos corrosivos, insectos, roedores y materiales radiactivos.

El área de almacenamiento debe ser relativamente frío, oscuro y libre de humedad; todos los productos deben ser almacenados siguiendo el método FIFO (primero en entrar, primero en salir), puesto que, incluso en estas condiciones, una estancia inusualmente prolongada en el almacén puede dañar ciertos productos.

La temperatura de almacenamiento ideal de las mangueras está situada entre 10 y 21°C, con un límite máximo de 55°C. Si se almacenan por debajo de 0°C, algunos productos pueden quedarse excesivamente rígidos y, en este supuesto, será conveniente calentarlos antes de su utilización.

Las mangueras no deberán almacenarse en lugares próximos a fuentes de calor, como radiadores, calderas, etc., ni en zonas húmedas.

Para protegerlas de los efectos del ozono, las mangueras no deben ser almacenadas cerca de equipos eléctricos que puedan generar ozono ni en áreas con alto contenido de ozono, y debe ser evitada la exposición a la luz solar directa o a luz artificial fuerte con alto contenido en rayos ultravioletas.

En la medida de lo posible, las mangueras deben ser almacenadas en sus contenedores originales, especialmente si éstos son de madera o cartón, pues este embalaje proporcionará una buena protección frente a los efectos dañinos de

aceites, disolventes y líquidos corrosivos, así como, también, frente a la luz solar y el ozono.

Un sistema de almacenamiento de mangueras óptimo dependerá de las dimensiones, cantidades y de la forma de embalado. Las mangueras deben ser apiladas de modo que no se deformen las que quedan debajo. Dado que las mangueras de goma pueden variar muy significativamente tanto en tamaño y peso como en longitud, no es posible establecer en este aspecto recomendaciones predeterminadas, puesto que, evidentemente, las mangueras ligeras soportarán un peso mucho más reducido que, por ejemplo, las de pared gruesa o aquéllas que lleven incorporado un refuerzo de alambre.

Determinados roedores e insectos pueden mordisquear la goma, para lo cual será preciso aplicar, en su caso, la correspondiente protección contra ellos.

Manguera para Aire/Aceite

Uso: En faenas agrícolas, mineras, pesqueras y transporte en general, en líneas de baja presión, de circuitos de aire, aceite o petróleo y para el transporte de aceites minerales, hidráulicos, emulsiones de agua, aceite, aire y agua. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo.

Tubo interior: De caucho sintético resistente al petróleo y derivados.

Refuerzo: 1 malla de fibra textil trenzada

Cubierta: Caucho sintético resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo		Presión de Ruptura		Radio de Curvatura
		Bar	PSI	Bar	PSI	
(Pulg./mm)	mm (+/1.2)					
3/16 / 4.8	13.2	20	300	40	600	76
1/4 / 6.4	14.8	20	300	40	600	86
5/16 / 7.9	17.2	20	300	40	600	102
13/32 / 10.3	19.5	20	300	40	600	117
1/2 / 12.7	26.4	20	300	40	600	140
5/8 / 15.9	29.4	20	300	40	600	165
7/8 / 22.2	36.4	20	300	40	600	187

Manguera para Aire/Agua

Uso: En faenas agrícolas, mineras, pesqueras y transporte en general, en líneas de baja presión, de circuitos de aire o agua y sistemas de enfriamiento. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo.

Tubo interior: De caucho sintético SBR

Refuerzo: 1 malla de fibra textil trenzada

Cubierta: Caucho sintético resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo		Presión de Ruptura		Radio de Curvatura
		Bar	PSI	Bar	PSI	
(Pulg./mm)	mm (+/1.2)					
3/16 / 4.8	13.2	20	300	40	600	76
1/4 / 6.4	14.8	20	300	40	600	86
5/16 / 7.9	17.2	20	300	40	600	102
13/32 / 10.3	19.5	20	300	40	600	117
1/2 / 12.7	26.4	20	300	40	600	140
5/8 / 15.9	29.4	20	300	40	600	165
7/8 / 22.2	36.4	20	300	40	600	187

Manguera para Descarga de Agua Servicio ligero

Uso: En faenas de riego industrial, agrícolas, mineras, pesqueras y transporte en general de líquidos no corrosivos en líneas de baja presión, circuitos de enfriamiento. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo, de 1" a 3" y 4" largos máximos 30 Mts., 3 ½" a 14" largo máximo 20 Mts . Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: De caucho sintético SBR

Refuerzo: 1 o 2 malla de fibra textil trenzada

Cubierta: Caucho sintético resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+1.2)		
¾	24	12	180
1	31	8	120
1 ½	45	8	120
1 ¾	52	8	120
2	59	8	120
2 ½	73	8	120
3	86	8	120
3 ½	100	8	120
4	113	8	120
4 ½	127	8	120
5	141	7	100
6	166	6	90
8	217	5	70
10	269	4	60
12	320	3.4	50
14	370	2.7	40

Manguera para Descarga de Agua Servicio Pesado

Uso: Recomendada para aire – agua en faenas industriales, agrícolas, mineras, pesqueras y transporte en general de líquidos no corrosivos en líneas de alta presión. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo, de 1” a 4 ½” la rgos máximos 30 Mts., 6” largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: De caucho sintético resistente a residuos de aceites y productos químicos diluidos.

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada.

Cubierta: Caucho natural resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro Interior (Pulg./mm)	Diámetro Exterior mm (+1.2)	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
½	22	20	300
5/8	25	20	300
¾	28	20	300
1	36	20	300
1 ¼	43	20	300
1 ½	50	20	300
2	65	20	300
2 ½	78	20	300
3	96	20	300
4	128	20	300
4 ½	132	11	160
6	172	10.3	150

Manguera para Succión y Descarga de Agua (tipo Chorizo)

Uso: Recomendada para faenas industriales, agrícolas, mineras, construcción, pesqueras y transporte en general de líquidos no corrosivos en líneas de aspiración y descarga. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo, de 1" a 3" largos máximos 30 Mts., 3 ½" a 18" largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: De caucho sintético SBR

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada y un espiral de alambre acerado

Cubierta: Caucho sintético resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro Interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+/1.2)		
1	34	16.5	240
1 ¼	41	16.5	240
1 ½	48	13.8	200
1 ¾	55	11.7	170
2	61	11.7	170
2 ½	75	9.6	140
3	90	9.6	140
3 ½	105	9.6	140
4	118	9.6	140
4 ½	130	9.6	140
5	143	9.6	140
6	168	8.3	120
8	219	5.5	80
10	271	4.1	60
12	324	4.1	60
14	379	4.1	60
16	433	4.1	60
18	486	4.1	60

Manguera para Descarga de Petróleo y derivados

Uso: Recomendada para el transporte y descarga de combustibles en faenas industriales, agrícolas, mineras y pesqueras. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo, de 3/4" a 3" largos máximos 30 Mts., 3 1/2" a 10" largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: De caucho sintético NBR

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada y alambre de cobre para descarga de electricidad estática

Cubierta: Caucho neopreno resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+1.2)		
3/4	30	16.5	240
1	36	16.5	240
1 1/4	43	16.5	240
1 1/2	51	16.5	240
1 3/4	58	15.0	220
2	64	13.8	200
2 1/2	79	13.8	200
3	92	11.0	160
3 1/2	106	11.0	160
4	119	11.0	160
4 1/2	131	11.0	160
5	146	11.0	160
6	171	10.3	150
8	227	10.3	150
10	280	8.3	120

Manguera para Succión y Descarga de Petróleo y derivados

Uso: Recomendada para la aspiración y descarga de combustibles en faenas industriales, agrícolas, mineras y pesqueras. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo, de 3/4" a 3" largos máximos 30 Mts., 3 1/2" a 10" largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: De caucho sintético NBR

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada, espiral de alambre acerado y alambre de cobre para descarga electroestática.

Cubierta: Caucho neopreno resistente a la abrasión y agentes ambiente

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+/1.2)		
3/4	30	18.6	270
1	38	16.5	240
1 1/4	46	16.5	240
1 1/2	54	16.5	240
2	67	16.5	240
2 1/2	82	16.5	240
3	94	15	220
3 1/2	109	15	220
4	122	13.1	190
4 1/2	134	11.7	170
5	147	10.3	150
6	174	10.3	150
8	227	8.3	120
10	282	8.3	110
12	334	5.5	80

Manguera para Succión y Descarga de Productos Químicos

Uso: Recomendada para aspiración y descarga de productos químicos corrosivos como por ejemplo: ácido sulfúrico al 98%, ácido crómico entre otros, en faenas industrial, portuarias, marítimas y mineras. Resiste temperaturas entre -20° y +90° C máximo, de 3/4" a 4" largos máximos 30 Mts., 4" a 8" largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: HAYPALON o polietileno reticular (UPEL)

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada y alambre de cobre para descarga de electricidad estática

Cubierta: Caucho sintético resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro Interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+/1.2)		
¾	33	16.5	240
1	38	16.5	240
1 ½	54	16.5	240
2	69	16.5	240
2 ½	82	16.5	240
3	97	15	220
4	122	13.1	290
4 ½	136	11.7	170
5	149	10.3	150
6	178	10.3	150
8	229	8.3	120

Manguera para Succión y Descarga de Productos Alimenticios

Uso: Recomendada para aspiración y descarga de productos alimenticios como por ejemplo: jarabe, pulpas, glucosa, melaza, bebidas entre otros, en faenas de industrias alimenticias. Resiste temperaturas entre -20° y +95° C máximo, de 3/4" a 4" largos máximos 30 Mts., 4" a 8" largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: Caucho sintético sanitario liso color blanco

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada y alambre de cobre para descarga de electricidad estática

Cubierta: Caucho sintético sanitario resistente a la abrasión y agentes ambientales, color azul o blanco.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+1.2)		
¾	33	18.6	240
1	38	16.5	240
1 ¼	46	16.5	240
1 ½	53	15	220
1 ¾	59	13.7	200
2	69	13.7	200
2 ½	82	13.7	200
3	97	13.7	200
3 ½	106	13.1	190
4	122	11.7	170
4 ½	136	10.3	150
5	149	8.9	130
6	178	8.9	130
8	229	7.6	110

Manguera para Succión y Descarga de Productos Abrasivos

Uso: Recomendada para aspiración y descarga de productos concentrado, gramos, cemento y otros materiales abrasivos en faenas de industriales y mineras. Resiste temperaturas entre -20° y +95° C máximo, de 3/4" a 4" largos máximos 30 Mts., 4" a 18" largo máximo 20 Mts. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: Caucho natural antiabrasivo resistente a cortes, desgarros, roce y elementos químicos diluidos.

Refuerzo: 2 malla de fibra textil trenzada y espiral de alambre acerado

Cubierta: Caucho sintético resistente a la abrasión, agentes ambientales, roce y desgarros.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+1.2)		
1	45	17.2	250
1 ½	56	16.5	240
2	71	15	220
2 ½	86	13.7	200
3	99	13.7	200
4	127	13.7	200
4 ½	139	12.4	180
5	153	11	160
6	178	8.9	130
8	232	8.9	130
10	285	8.3	120
12	338	6.9	100
14	389	6.2	90
16	444	6.2	90
18	497	6.2	90

Manguera para Vapor

Uso: Recomendada para faenas industriales, agrícolas, mineras y construcción en líneas de vapor saturadas y/o sobrecalentada. Resiste temperaturas entre -20° y +232° C máximo, de 1" a 3" largos máximos 30 Mts., 3 ½" a 18" largo máximo 20 Mt s. Factor de seguridad 1:2.

Tubo interior: De caucho sintético EPDM

Refuerzo: 2 malla de fibra de acero trenzado

Cubierta: Caucho sintético EPDM resistente a la abrasión y agentes ambientales.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Diámetro interior	Diámetro Exterior	Presión de de Trabajo	
		Bar	PSI
(Pulg./mm)	mm (+1.2)		
3/8	19.8	17	250
½	27.4	17	250
¾	33.4	17	250
1	41.8	17	250
1 ½	54.9	17	250
2	67.6	17	250

PROGRAMA DE DESARROLLO

CONTABILIDAD

GUÍA TRIBUTARIA PARA PROFESIONALES

VISIÓN

- Ser la empresa líder en la comercialización y servicios de ensambles de mangueras y conexiones en Guatemala, ofreciendo una completa garantía de calidad en nuestros productos, a través de recursos que estén de la mano con la modernización del comercio internacional, teniendo como finalidad ser reconocidos como la mejor opción del mercado.

MISIÓN

- Somos una organización, dedicada a la venta, distribución y ensambles de mangueras y conexiones de todo tipo, con la finalidad de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y una asesoría constante para llegar más allá de sus expectativas.

VALORES

- Lealtad y Confiabilidad hacia nuestros clientes, que nuestro servicio será pleno y transparente, alejándose completamente de aquellas competencias desleales.
- Satisfacción, nos comprometemos a garantizar una plena satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, a través, de un estricto desempeño de cada miembro de nuestra organización.
- Perseverancia y Constancia en nuestro servicio, en el desempeño del valor agregado que obtenga nuestro cliente de nuestro producto y/o servicio, por medio de contacto directo y una atención personalizada, como también de una adecuada segmentación del mercado por parte de nuestra organización.
- Honestidad, al proporcionar un adecuado asesoramiento a nuestros clientes, que garantice que nuestros productos y/o servicios son brindados por un personal altamente capacitado.
- Seguridad y Respeto en cada miembro de la organización, tenemos como base, el respeto entre nosotros mismos, para que se vea reflejado hacia nuestros clientes, manteniendo un clima de plena satisfacción.

**cultura · tributaria**

GUÍA tributaria PARA PROFESIONALES

Superintendencia de Administración Tributaria, SAT
Torre SAT, 7a. Avenida 3-73, Zona 9, 9o. Nivel
Tel. 23297070 Ext. 1855-1858
Sitio web: www.culturatributaria.sat.gob.gt
Correo electrónico: culturatributaria@sat.gob.gt



PRESENTACIÓN

El Programa Permanente de Cultura Tributaria de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, presenta la Guía Tributaria para Profesionales que ejercen de manera liberal o independiente, como un aporte al fortalecimiento de la cultura tributaria de los egresados de las universidades y una ayuda que les permitirá mantener sus cuentas claras y cabales con la administración tributaria.

Todo egresado universitario conciente sabe la importancia que tiene para el país el que cada ciudadano cumpla con sus obligaciones tributarias, pues sólo así se logra que el Estado tenga los recursos necesarios que permitan cumplir sus obligaciones constitucionales. Evadir o eludir el pago de los impuestos es negar la posibilidad de desarrollo a muchos guatemaltecos que no han tenido la oportunidad, afectando con ello el progreso económico y social del país.

El profesional universitario es una persona que ha recibido mucho de Guatemala y, cumplir sus obligaciones con el Estado es una manera de retribuir al país al menos una parte de ello.

Sirva pues esta Guía Tributaria para orientar a los profesionales sobre sus obligaciones tributarias y, por ende, sobre la forma en que les corresponde contribuir para lograr la Guatemala que todos queremos.

 **SAT**
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

DE LOS IMPUESTOS A PAGAR

Muchos de los profesionales universitarios ejercen su profesión de manera liberal o independiente, es decir, que no tienen relación de dependencia, sino que se desempeñan en una oficina, una clínica o un bufete propios.

Ese es el caso de muchos médicos, dentistas, psicólogos, arquitectos, ingenieros, auditores, economistas, abogados y otros profesionales de diversas disciplinas. Debido a ello, es de suma importancia que posean los conocimientos mínimos sobre los impuestos que deben pagar, a manera de saber qué hace el contador con sus cuentas y no dejarse sorprender por algo que en apariencia puede verse complicado, pero que es en realidad sencillo.

Los profesionales que ejercen de manera independiente están afectos al pago de impuestos, como cualquier otro contribuyente. El Impuesto al Valor Agregado, IVA, y el Impuesto Sobre la Renta (ISR) son tributos que gravan de manera directa las actividades de dichos profesionales.



ACERCA DEL IVA

En lo que toca al IVA, todo profesional está obligado a pagarlo cuando adquiera un producto o servicio, y a cobrarlo en cada una de las ventas de bienes o servicios que realice.

Para ello es indispensable poseer un Número de Identificación Tributaria, NIT. En caso que no se tenga, basta con llegar a una oficina tributaria con la cédula y una fotocopia de ésta para obtenerlo. De igual modo, se debe contar con facturas autorizadas por la SAT. En cualquier oficina tributaria puede obtener la autorización para que una imprenta las imprima (ver el sitio web www.sat.gob.gt para conocer las imprentas autorizadas); sólo necesita llenar un formulario, que la propia SAT proporciona a precio de costo.



Recuerde algo muy importante:

no se puede atender clientes o pacientes sin tener facturas para entregarles al momento de que le cancelen el servicio. Recuerde: quien abra y atienda una oficina o clínica sin estar inscrito en la SAT se hace acreedor a una sanción de Q10 mil, según el numeral 14 del artículo 94 del Código Tributario.

La tarifa del impuesto es del 12 por ciento sobre el precio del servicio que se preste o producto que se venda. Es decir, si el precio que se ofreció fue de Q100, entonces el IVA es de Q12, y el precio a ofrecer es de Q112; esto significa que el impuesto debe estar incluido en el precio final y no debe cargarse de nuevo.



Ofertar bienes y servicios sin incluir el IVA correspondiente es motivo de una multa de Q2 mil, de acuerdo al numeral 6 del artículo 94 del Código Tributario.

Otro punto importante:

la suma del IVA que se cobra a los clientes o pacientes en cada servicio o venta constituye el débito fiscal; por su parte, el crédito fiscal es la suma del IVA que se paga por cada compra de servicios o producto que se realice.

De esa cuenta, la suma neta que debe pagarse al fisco en cada periodo impositivo, es decir, cada mes, por concepto de este impuesto, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos generado.

A manera de ejemplo: si alguien cobró en total la suma de Q50 mil en IVA, y pagó, por las compras de productos o servicios, un total de Q40 mil, entonces el impuesto a pagar es de Q10 mil.



Recuerde esto: el IVA que se cobra por bienes vendidos o servicios prestados, es dinero que el cliente o paciente paga al Estado. Quien emite la factura y cobra el IVA es sólo un intermediario y debe trasladar el impuesto resultante a la SAT en las fechas estipuladas. No hacerlo es un delito sancionado, según el Código Tributario en su artículo 358 "B" numeral 9, con prisión de 1 a 6 años.

ACERCA DEL IVA

Régimen optativo o de pagos trimestrales

El otro régimen, conocido como Optativo o de pagos trimestrales, consiste en aplicar el 31 por ciento a la renta imponible, pero previamente podrá deducir de su renta bruta los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas. Para conocer mejor aquellos costos y gastos que la ley considera como tales y que permite su deducción de la renta bruta, consultar el Capítulo XI, artículos 38 y 39 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92.

Con este régimen el impuesto se determina y paga por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del periodo anual. El periodo de liquidación final principia el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año. Los profesionales que opten por este régimen deben cumplir con lo siguiente:

- ▶ Realizar los pagos trimestrales.
- ▶ Presentar declaración anual, calculando y pagando el impuesto.
- ▶ Presentar, adjunto a la liquidación definitiva anual, información en detalle de los ingresos, costos y gastos deducibles durante el periodo fiscal.
- ▶ Consignar en las facturas que emita la frase "Sujeto a pagos trimestrales".

La renta presunta

Se debe tener presente que, si por cualquier razón, el profesional universitario no presenta su declaración del impuesto y aún siendo requerido por la SAT no cumpla con ese trámite, se aplica las normas del Código Tributario y se presume una renta imponible de Q20 mil, que se aplica a cada uno de los meses por los cuales no se presentó la declaración. La renta imponible mencionada se disminuye en un 50 por ciento cuando el profesional tenga menos de tres años de egresado o más de 65 años de edad.

Cese de actividades

Cuando el profesional universitario cesa en sus actividades, debe presentar una declaración jurada especial y extraordinario y pagar el impuesto dentro de 90 días hábiles siguientes a la fecha en que se produzca el cese de actividades.



IMPORTANTE DE CONOCER

Los profesionales que ejercen en forma independiente deben tener toda su documentación tributaria en orden y estar preparados en todo momento para atender la visita de la SAT. Dicha documentación incluye lo siguiente:

- ▶ Los libros y registros referentes a actividades y operaciones que se vinculen con la tributación.
- ▶ El talonario de facturas en uso.
- ▶ Copia de las facturas emitidas en el último mes.
- ▶ Conservar en forma ordenada, mientras no haya transcurrido el plazo de prescripción, libros, documentos y archivos, estados de cuenta bancarios o sistemas informáticos del contribuyente, que se relacionan con sus actividades económicas y financieras, para establecer la base imponible de los tributos y comprobar la cancelación de sus obligaciones tributarias.
- ▶ Proporcionar a la Administración Tributaria la información que le requiera referente a actos, contratos u otros hechos o relaciones mercantiles con terceros, generadores de tributos, siempre que no se viole la garantía de confidencialidad establecida en la Constitución Política de la República y las leyes especiales, el secreto profesional, y lo dispuesto en el Código Mercantil.
- ▶ Facilitar a los funcionarios fiscales autorizados, las inspecciones o verificaciones en cualquier local, establecimientos comerciales o industriales, oficinas, depósitos contenedores, cajas registradoras y archivos, así como camiones, tanques, buques, aeronaves y otros medios de transporte.
- ▶ Todas las facturas emitidas y recibidas de, al menos, los cuatro años previos.

ACERCA DEL ISR

Para estar al día y cumplir con la responsabilidad de pagar el Impuesto Sobre la Renta es necesario tener claro los siguientes conceptos.

Renta bruta: es el conjunto de ingresos, utilidades y beneficios de toda naturaleza percibidos en el periodo de imposición.

Rentas exentas de impuestos: son las que obtienen organismos internacionales, instituciones estatales, municipalidades, universidades, asociaciones no lucrativas, instituciones religiosas, etcétera (para más detalle, ver capítulo IV de la ley del Impuesto Sobre la Renta, decreto 26-62).

Renta imponible: es la diferencia entre la renta bruta y las rentas exentas, si las hubiere.

Dos regímenes

Con estos conceptos claros, podemos entrar a ver que el ISR contempla dos regímenes a los que pueden optar los profesionales liberales que ejercen por su cuenta para inscribirse.

El primero de ellos es el llamado Régimen General, que es el más simple y tiene dos opciones:

a)

El de retención definitiva del 5 por ciento.

b)

el de pagos mensuales del 5 por ciento directamente a las cajas fiscales.

El primero es el más sencillo y funciona cuando se factura a agentes retenedores autorizados por la SAT; son, por lo general instituciones estatales y empresas grandes. Se debe facturar por el precio total y el agente retendrá el 5 por ciento del total, sin incluir el IVA.

Ejemplo: si se presta un servicio y su precio es de Q100, sin incluir el IVA, nos deben retener el 5 por ciento y entregarnos, de manera efectiva, Q95 (más el 12 por ciento del IVA). Esos Q5 constituyen el pago del ISR.

En la factura se debe consignar la frase "Retención definitiva del 5 por ciento" y quien retenga el impuesto debe entregar una

constancia respectiva. Ahora bien, si a quien le emitimos factura por cualquier causa no retiene el impuesto, entonces se debe pagar el mismo en las cajas fiscales, en forma mensual y dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente al que se emitió la factura respectiva. Para ello existen formularios, a precio de costo, que proporciona la SAT.

La otra opción también es simple. Se trata de pagos mensuales directamente en las cajas fiscales del 5 por ciento del total de la facturación en el mes, dentro de los primeros diez hábiles del mes siguiente. Eso sí, debe presentar una declaración jurada anual ante la SAT, con las constancias de haber realizado los pagos mensuales. Ésta debe presentarse dentro de los primeros tres meses calendario del año siguiente.

ACERCA DEL ISR

ACERCA DEL IVA

Importante para médicos

Todas las personas individuales o jurídicas que presten servicios de atención médica en hospitales, sanatorios, casas de salud, clínicas, consultorios o centros de salud, deben presentar ante la SAT una declaración jurada donde se detallen los pagos recibidos de terceros a favor de médicos, profesionales o técnicos de la salud, por servicios prestados en dichas instalaciones y cuyos servicios no hayan sido facturados previamente por el establecimiento.

En esa declaración jurada deben indicar el NIT, nombre completo del médico, profesional o técnico de la salud, número de factura emitida y monto de la misma. La declaración debe presentarse en las agencias de los bancos del sistema utilizando el formulario en papel SAT-221, o bien a través de Banca-SAT con el formulario electrónico SAT-229.

De los libros de compras y ventas

Independiente de las obligaciones que establece el Código de Comercio en cuanto a la contabilidad mercantil, los contribuyentes profesionales que ejercen de manera liberal deben llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos, y otro de ventas y servicios prestados.

Estos libros deben estar debidamente registrados en la SAT y mantenerse en el domicilio fiscal del contribuyente o en la oficina del contador. En ellos el profesional debe consolidar sus ventas o prestaciones de servicios diarios, así como de compras de productos o servicios, indicando el número de las facturas.



Declaración jurada y pago del impuesto

Para el pago del IVA a la SAT, el profesional debe presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo (un período impositivo es igual a un mes) una declaración jurada del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior.



Para ello se utiliza un formulario que proporciona la SAT, a precio de costo. Junto con esta declaración jurada se debe hacer el pago del impuesto resultante de restar, como se ya se indicó, el total de créditos del total de débitos del mes correspondiente. Tanto la declaración jurada como el pago del impuesto deben efectuarse en las oficinas tributarias de la SAT o en las instituciones autorizadas.

Si el IVA que paga el profesional por las compras que realiza de bienes o servicios que se utilicen para la prestación del servicio es mayor al IVA que cobra por las ventas de bienes o servicios que presta, entonces no paga impuesto, porque la diferencia queda a su favor y representa un saldo que puede aplicar en la próxima declaración y pago de IVA.

ACERCA DEL IVA



Pero se debe poner mucha atención a lo siguiente: quien presente operaciones de ventas menores a las compras durante tres periodos (meses) consecutivos, deberá acompañar la declaración de una justificación documentada de las razones por las cuales está comprando más de lo que vende.

Avisar del cierre

Si un profesional decide terminar sus operaciones y cerrar su oficina o clínica, debe comunicarlo por escrito a la SAT lo antes posible. En caso contrario, la obligación de presentar las declaraciones subsiste. Y la comunicación de suspensión o terminación de actividades no tendrá validez hasta que el profesional presente las existencias de documentos (facturas, libros) no utilizados, para que la SAT proceda a su anulación.

Ahora bien, si desea continuar con su oficina o clínica pero sin operar, debe presentar declaraciones sin movimiento, y evitar así incurrir en una multa por infracción a deberes formales, por cada declaración no presentada a tiempo.

Para cualquier duda al respecto lo mejor es consultar la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas. La puede encontrar en www.sat.gov.g

**PROGRAMA DE
MANTENIMIENTO DE ACTITUDES
RELACIONES INTERPERSONALES**



VISIÓN

Ser la empresa líder en la comercialización y servicios de ensambles de mangueras y conexiones en Guatemala, ofreciendo una completa garantía de calidad en nuestros productos, a través de recursos que estén de la mano con la modernización del comercio internacional, teniendo como finalidad ser reconocidos como la mejor opción del mercado.



MISIÓN

Somos una organización, dedicada a la venta, distribución y ensambles de mangueras y conexiones de todo tipo, con la finalidad de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y una asesoría constante para llegar más allá de sus expectativas.



VALORES

Lealtad y Confiabilidad hacia nuestros clientes, que nuestro servicio será pleno y transparente, alejándose completamente de aquellas competencias desleales.

Satisfacción, nos comprometemos a garantizar una plena satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, a través, de un estricto desempeño de cada miembro de nuestra organización.

Perseverancia y Constancia en nuestro servicio, en el desempeño del valor agregado que obtenga nuestro cliente de nuestro producto y/o servicio, por medio de contacto directo y una atención personalizada, como también de una adecuada segmentación del mercado por parte de nuestra organización.

Honestidad, al proporcionar un adecuado asesoramiento a nuestros clientes, que garantice que nuestros productos y/o servicios son brindados por un personal altamente capacitado.

Seguridad y Respeto en cada miembro de la organización, tenemos como base, el respeto entre nosotros mismos, para que se vea reflejado hacia nuestros clientes, manteniendo un clima de plena satisfacción.

RELACIONES INTERPERSONALES/HUMANAS

LAS RELACIONES HUMANAS

¿Que Son las Relaciones Humanas?

Es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales.

Las Relaciones Humanas tienen muchas definiciones conocidas, entre estas tenemos:

- Llevarse Bien con los Demás.
- Amar al Prójimo.
- Manifestar Aprecio por la Gente.

Una de sus definiciones más aceptadas dice:

Las Relaciones Humanas son como calles con tránsito en ambas direcciones; cada grupo tiene sus propias metas y habilidades, pero al pasar tiene que estar dispuesto a dejar espacio para que el otro pueda crecer y tener éxito.

En sentido general, el término Relaciones Humanas en su sentido más amplio abarca todo tipo de interacción entre la gente, sus conflictos, esfuerzos cooperativos y relaciones grupales.

Entre las habilidades que debe tener un líder resulta de mucha importancia la habilidad de comunicarse a través de la práctica de las relaciones humanas. El término Relaciones Humanas se aplica a la interacción de las personas en todos los tipos de empresas.

¿Qué Permiten las Relaciones Humanas?

Permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales. Disminuyen los conflictos usando en entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vistas de los otros reduciendo las divergencias y conflictos. Crean un ambiente armonioso con la comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad.

Importancia de las Relaciones Humanas

Numerosas necesidades del hombre solo pueden ser satisfechas con otros, por otros y ante otros. Debido también, a que el hombre no es autosuficiente, preciso de los demás para obtener abrigo, alimento, protección.

Para que una sociedad pueda funcionar, sus componentes deben interrelacionarse y concentrarse en las tareas para las que cada uno es más apto.

Factores Negativos Que Impiden Las Relaciones Humanas

No controlar las Emociones Desagradables: Es cuando mostramos mal humor, odio etc.

Agresión: Cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de la frustración.

Fijación: Negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado.

Terquedad: Negarse a aceptar las opiniones ajenas y no a aceptar las equivocaciones en nuestro juicio o ideas.

Represión: Negarse a comunicarse con los demás, aceptar opiniones y consejos.

Aislamiento: Apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa.

Fantasías: Considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.

Sentimiento de Superioridad o Inferioridad: Sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto. O infravalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias.

Condiciones de las Relaciones Humanas

Apertura:

Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás y los nuestros debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores etc. mantener nuestra opinión frente a las divergentes sin herir la sensibilidad de la otra persona.

Sensibilidad:

Es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.

Sociabilidad:

Comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.

Respeto a Autoridad:

Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.

Adaptación:

Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.

Objetividad:

Comprender que mantener relaciones humanas no tiene nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

Clasificación de las Relaciones Humanas

Relaciones Primarias: Se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas.

Relaciones Secundarias: Se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.

La generosidad y el contacto con los demás



Una persona es valorada por sus amistades cuando se muestra generosa al ayudar en lo que pueda.

Todo hombre de negocios debe tener presente que la mejor persona es quien sabe ayudar, de manera incondicional, a los que le rodean.

Aunque es cierto que el mundo de las empresas es cruel y muy competitivo, también es verdad que crear buenas relaciones de amistad es útil en algún momento de la vida. Asimismo, considere conectar a sus amistades con otras personas para crear a su alrededor un círculo de conexiones y contacto.

En estos puntos de generosidad y contacto, preste atención a las necesidades de los demás y evite pensar solo en sus objetivos propios. Mantener una buena relación interpersonal requiere de sacrificios y va más allá de obtener lo que desea en el momento en que lo requiera.

Por eso, asegúrese de que sus amistades también logren aquello que buscan.

Esfuércese en crear relaciones ganar-ganar, en eso radica la ayuda mutua para mejorar el contacto con los demás.

Conocerse a fondo mejora sus relaciones



Otra clave importante para cumplir con sus objetivos personales es el auto conocimiento. Entre más a fondo se conozca, sabrá con más exactitud a dónde quiere llegar y como quiere llegar.

¿Y qué tiene que ver esto con las relaciones personales? Bueno, pues la respuesta es simple, conocer aquellos que desea le sirve para saber qué relaciones personales debe construir para lograrlo.

Dos recomendaciones para auto conocerse y coordinar sus objetivos a mediano y largo plazo:

1. Defina sus metas. Escríbalas en un papel, piense que desea lograr en 60 días, un año, tres años y 10 años. Sin embargo, hágalo de forma inversa, es decir, escriba primero como querrá verse en 10 años. Trabajar de este modo le ayuda a vislumbrar cuales son los pasos específicos para llegar a su meta más importante.
2. Piense quien debe ayudarle para cumplir con sus objetivos. Escriba en otra hoja los nombres de las personas y el tipo de personas que necesita conocer para ser exitoso. Ahora, pregunte y responda usted mismo estas cuestiones: ¿cómo puedo llegar a ellos? y ¿qué puedo ofrecerles o como puedo contribuir a que ellas logren su éxito personal? Entre más específico sea, sabrá con mayor exactitud lo que desea. Y así, le será más fácil desarrollar la estrategia de red o telaraña para llegar allí.

El rol de la información



La dinámica de los negocios ha hecho de la información la clave para el éxito. En ese sentido, un líder es quien tiene más conocimiento sobre el mercado, la empresa en la que trabaja, sus competencias personales, sus relaciones de amistad y algunos otros factores.

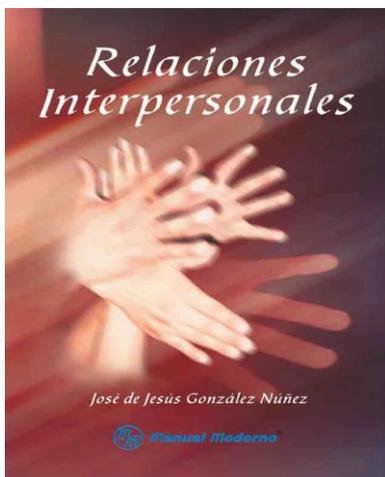
Tome en cuenta esta situación e infórmese que caminos debe tomar para cumplir con sus objetivos. El Internet es un medio muy útil y podrá conocer quiénes son los líderes de tal empresa con una consulta rápida. La información es la clave en el mundo de los negocios. Entre más conozca su entorno mejor podrá adaptarse a el para conseguir los contactos necesarios que le sirvan para alcanzar sus metas y así, ser exitoso.

Cuide su red de contactos



Las funciones de una red de contactos basados en relaciones interpersonales encuentran su origen en el reconocimiento de las necesidades mutuas. Brinde ayuda antes de recibirla, así obtendrá mejores frutos de las demás personas. Evite el error común de llamar a sus círculos de contactos solo cuando requiere de su ayuda. Mantenga constante comunicación, así cuando necesite algo estarán dispuestos a tenderle la mano.

Estrategias para crear su red de contactos



Hay líderes potenciales que se pierden en el camino. Algunas personas que podrían haber creado una buena red de contactos no lo hicieron por sus excesos personales.

Generalmente, los hombres de negocios ven con malos ojos a quienes se acercan a ellos todo el tiempo, sobre todo, aquellos que piden más de lo que se pueden brindar.

Evite ser esa persona molesta que reparte tarjetas de presentación a todos los invitados de una fiesta. Se requiere ambición para lograr el éxito pero, si es excesiva, entonces podría convertirse en un dolor de cabeza para las demás personas.

Aprenda a crear una buena red de contactos



- Platique con los demás sin interese particulares. Evite conversar con las personas solo para obtener una ventaja.
- Hable con sentido y ahórrese los rumores o chismes.
- Trate bien a la persona con la que habla, mírela a los ojos.
- Procure llevar algo a las fiestas, una botella de vino, una botana, estos obsequios son gratificantes para el anfitrión.
- Trate a todos como iguales y muestre respeto hacia los demás. Evite hacer menos a las demás personas aunque tengan una posición inferior en el organigrama.
- Sea transparente, evite los secretos y haga que la gente confié en usted.

Factores que apoyan la red de contactos

Construir una red de relaciones interpersonales es una de las herramientas más útiles para ser exitoso, aunque no es la única. Considere que esta red debe ir acompañada de:

Una buena carrera profesional.

Una correcta preparación académica o formación.

Una vida completa fuera de su oficina.

Relaciones personales más allá de las labores.

Una ética personal en los negocios.

Un proyecto o ambición a mediano y largo plazo.

Humildad y aceptación de los errores personales.

Capacidad de aprendizaje ante situaciones adversas.

Ser generoso y entablar esta red de contactos personales sirve de poco si su propia ambición lo ciega o si le falta la preparación y experiencia adecuadas para ser exitoso.

Construcción como prevención



Una de las frases más comunes en el mundo empresarial es: Estoy desempleado, tengo que comenzar a crear contactos. Evite estar en esta situación. Procure estar todo el tiempo en la búsqueda de un nuevo empleo, si quiere verlo así, sea un cazador de empleos. Con el paso del tiempo, construya buenas relaciones de amistad y siempre piense que ellas le podrán ofrecer una oportunidad de empleo. Si, cuando quede desempleado, solo tendrá que hacer una 10 o 15 llamadas y tendrá algunas ofertas de empleo esperándole la próxima semana.

Esta actitud es una de las estrategias para el éxito; construya su red de contactos como prevención y no como consecuencias de un hecho. Hay una regla implícita en la gente cuando alguien necesita ayuda; todos están más dispuestos a tenderle la mano a una persona que ya conocen desde hace tiempo. Reflexione hoy mismo sobre las relaciones que necesitara mañana y hoy mismo esfuércese en construirlas.

Si cree que algo podría detenerlo en este proceso de construcción, entonces está sintiendo miedo. Recuerde que la gente con poca tolerancia al riesgo y mucha afinidad al miedo son menos propensas al éxito. Entonces, es necesario olvidar el miedo para comenzar este proceso. Escoja entre arriesgar un poco para alcanzar sus objetivos o arriesgar nada para lograr nada. Así, cada situación y persona son una oportunidad para su éxito, ese es el ingenio y la audacia en el mundo de los negocios.

Se sorprenderá al saber cuánta gente puede estar dispuesta a ayudarle e incluso, que tan contentos pueden estar en hacerlo.

Pero, sea consciente de que ellos necesitan saber en qué pueden servirle. Sea abierto con sus relaciones personales y demuéstrese atento a lo que los demás quieren decirle.

PROGRAMA ESTRATÉGICO

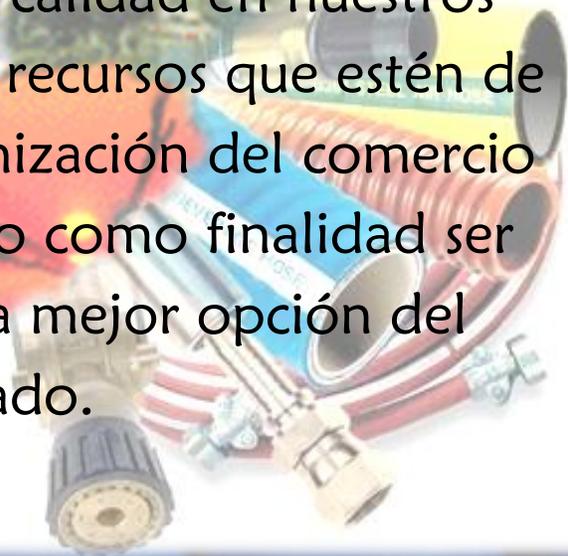
ESTRATEGIA DE VENTAS

ATENCIÓN/SERVICIO AL CLIENTE



VISIÓN

Ser la empresa líder en la comercialización y servicios de ensambles de mangueras y conexiones en Guatemala, ofreciendo una completa garantía de calidad en nuestros productos, a través de recursos que estén de la mano con la modernización del comercio internacional, teniendo como finalidad ser reconocidos como la mejor opción del mercado.





MISIÓN

Somos una organización, dedicada a la venta, distribución y ensambles de mangueras y conexiones de todo tipo, con la finalidad de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y una asesoría constante para llegar más allá de sus expectativas.



VALORES

Lealtad y Confiabilidad hacia nuestros clientes, que nuestro servicio será pleno y transparente, alejándose completamente de aquellas competencias desleales.

Satisfacción, nos comprometemos a garantizar una plena satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, a través, de un estricto desempeño de cada miembro de nuestra organización.

Perseverancia y Constancia en nuestro servicio, en el desempeño del valor agregado que obtenga nuestro cliente de nuestro producto y/o servicio, por medio de contacto directo y una atención personalizada, como también de una adecuada segmentación del mercado por parte de nuestra organización.

Honestidad, al proporcionar un adecuado asesoramiento a nuestros clientes, que garantice que nuestros productos y/o servicios son brindados por un personal altamente capacitado.

Seguridad y Respeto en cada miembro de la organización, tenemos como base, el respeto entre nosotros mismos, para que se vea reflejado hacia nuestros clientes, manteniendo un clima de plena satisfacción.

ESTRATEGIA DE VENTAS

Preparación

1. Conocimiento de lo que vendo.
2. Conocimiento de aquello contra lo que vendo.
3. Reunir información sobre el cliente.

Conocimiento de lo que vendo

La empresa

Productos

Servicio

Valores personales

Es necesario organizar los conocimientos de lo que vendemos, por lo que es importante definir :

Características: Separar y distinguir los atributos que le darán valor a lo que vendo y proveerán los medios que permitan ofrecer beneficios al cliente.

Características son los valores significativos específicos de lo que vendemos, ya sea productos o servicios, que destaquen su valor para el usuario.

Debemos distinguir las características genéricas o comunes para todos los clientes y las específicas, si las hay , para cada propuesta.

Beneficios: Es lo que ganara el cliente con cada característica en términos de satisfacción de sus necesidades. Por ejemplo ahorrar o ganar dinero , obtener un mejor servicio, aumentar su producción, mejorar su seguridad, ahorrar tiempo, etc.

Conocimiento de aquello contra lo que vendo

Es importante descubrir los reales intereses de las personas compradoras, para poder definir la competencia con la cual nos encontraremos. Dicha competencia podrá ser de diferente naturaleza.

- **Resistencia a innovar**
- **Utilizar su dinero para otro fin que lo gratifique mas.**
- **Productos y servicios de la competencia.**

Que debo conocer sobre aquello contra lo que vendo.

Se debe determinar las fortalezas y debilidades en función de la competencia y beneficios que obtendrá por adquirir el producto y si comprende dichos beneficios.

Reunir información sobre el cliente y determinar sus necesidades

Es importante reunir información detallada sobre el cliente :

- Situación del sector al que pertenece.
- Situación económica financiera y comercial.
- Planes de expansión y diversificación.
- Actividades de la empresa.
- Procesos y tecnología. Instalaciones y equipos.
- Integrantes del equipo de compras, su ubicación en el organigrama.
- Nivel de conocimientos sobre los productos a ofrecer.
- Nivel de aspiraciones y necesidades en relación con la oferta.
- Procesos de compras, criterios de decisión, frecuencia de compras.
- Competencia: Participación en la empresa, Frecuencia de visitas, precios y condiciones, plazos de entrega, servicios ofrecidos, etc.

Planear la acción de ventas

- Planear la solución a proponer.
- Fijar los objetivos.
- Fijar el programa de realizaciones con metas parciales.
- Determinar los beneficios para el cliente.
- Seleccionar las características a enfatizar.
- Prever las objeciones y como superarlas.
- Desarrollar las pruebas.

Planear la solución a proponer

- Identificar las posibles soluciones en función de las necesidades específicas del cliente.
- Seleccionar la mejor solución.
- Trazar un plan general de la solución a proponer, como puede aplicarse.

Fijar los objetivos

Definir un objetivo de máxima y un objetivo de mínima como paso previo a alcanzar el objetivo superior.

Fijar el programa de realizaciones con metas parciales

Definir un programa de entrevistas, para cada integrante del equipo de compras, fijando metas parciales en cada una de ellas.

Determinar los beneficios para el cliente

Elegir los beneficios de la solución a proponer que satisfagan las más fuertes motivaciones y necesidades del cliente.

Seleccionar las características a enfatizar

Determinar que características de nuestra propuesta son esenciales para satisfacer a las necesidades.

Prever las objeciones y como superarlas.

- Póngase Ud. en la posición del cliente y pregúntese: ¿Que haría yo, que me gustaría y que no me gustaría?
- Piense en las razones de las resistencias
- Piense buenas respuestas a las razones de las resistencias: Determine qué datos o información son necesarios para contestar las objeciones.

Analice los puntos fuertes y las limitaciones de aquello contra lo que está vendiendo.

Desarrollar las pruebas

Para contrarrestar las posibles dudas del cliente presente pruebas para ratificar los argumentos :

- Referencias comerciales.
- Testimonios de clientes.
- Fotos e información técnica.

Como preparar un referente histórico

- Identifique la persona y empresa del ejemplo.
- Indique donde y cuando tuvo lugar.
- Describa la necesidad o problema de la empresa antes de describir la

- propuesta.
- ✦ Indique la naturaleza de la solución propuesta.
- ✦ Describa los resultados o beneficios después de haberse utilizado la propuesta.

Como aumentar el impacto de la referencia.

- ⊕ Tiene que ser similar a la situación del cliente.
- ⊕ Tiene que ser conocido o aceptado por el cliente.
- ⊕ Tiene que ser de actualidad.
- ⊕ Tiene que ser exacto y correcto.
- ⊕ Debe ser corto y simple.

Bibliografía

Internet:

http://www.gestiondeventas.com/estrateg_ventas.htm



SERVICIO AL CLIENTE

MANGUERAS INDUSTRIALES, S.A.

VISIÓN

- Ser la empresa líder en la comercialización y servicios de ensambles de mangueras y conexiones en Guatemala, ofreciendo una completa garantía de calidad en nuestros productos, a través de recursos que estén de la mano con la modernización del comercio internacional, teniendo como finalidad ser reconocidos como la mejor opción del mercado.



MISIÓN

- **Somos una organización, dedicada a la venta, distribución y ensambles de mangueras y conexiones de todo tipo, con la finalidad de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y una asesoría constante para llegar más allá de sus expectativas.**



VALORES

- Lealtad y Confiabilidad hacia nuestros clientes, que nuestro servicio será pleno y transparente, alejándose completamente de aquellas competencias desleales.
- Satisfacción, nos comprometemos a garantizar una plena satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, a través, de un estricto desempeño de cada miembro de nuestra organización.
- Perseverancia y Constancia en nuestro servicio, en el desempeño del valor agregado que obtenga nuestro cliente de nuestro producto y/o servicio, por medio de contacto directo y una atención personalizada, como también de una adecuada segmentación del mercado por parte de nuestra organización.
- Honestidad, al proporcionar un adecuado asesoramiento a nuestros clientes, que garantice que nuestros productos y/o servicios son brindados por un personal altamente capacitado.
- Seguridad y Respeto en cada miembro de la organización, tenemos como base, el respeto entre nosotros mismos, para que se vea reflejado hacia nuestros clientes, manteniendo un clima de plena satisfacción.



“SERVICIO AL CLIENTE”

DEBE SER EL MOTOR QUE
MUEVA NUESTRA EMPRESA



**¿QUÉ ES PARA USTED
UN BUEN SERVICIO AL
CLIENTE?**



- Cuando obtenemos la respuesta que queremos, de los clientes, ***el encuentro nos hace sentir bien y buscamos repetirlo.***
- Sin embargo, evitamos regresar con los clientes, dónde hemos sido objeto de groserías, indiferencias, respuestas lentas, ignorancia o comportamiento negativo.



- Con frecuencia estamos tan enfrascados en terminar nuestro trabajo, que olvidamos que nuestros clientes quieren ser tratados de manera individual, como **amigos**.
- Cuando hacemos amigos nos sentimos mejor con nosotros y con nuestro trabajo.



**MEJORAR LA SATISFACCIÓN ES
CRÍTICO PARA AUMENTAR LA
LEALTAD DEL CLIENTE Y
FOMENTAR LAS VENTAS
CONTINUAS.**



- Existen ***tres bloques para aumentar la satisfacción:***
 - Seleccionar el producto correcto para cada cliente.
 - Ser honestos.
 - Tener comunicaciones agradables.



TENEMOS QUE APRENDER A
SABOREAR NUESTROS MEJORES
MOMENTOS PARA
COMPENSARNOS DE LAS
EXPERIENCIAS NEGATIVAS QUE
HEMOS SUFRIDO.

*LOS TRIUNFADORES CONTAGIAN EL
ORGULLO POR SUS LOGROS Y LOS
SENTIMIENTOS POSITIVOS A QUIENES ESTÁN
CERCA.*



OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD REQUIERE UN GRAN ESFUERZO, PERO EL RESULTADO VALE LA PENA.

- Cuando sabemos tratar a los demás, nos abrimos campos de experiencia y oportunidad, pero ¿cómo lograrlo?
- 1. *Hablando de manera positiva.*
- 2. *Pensando lo que le decimos y cómo lo decimos.*
- 3. *Llamando a los clientes por su nombre.*
- 4. *Haciendo gala de nuestra educación y cortesía.*
- 5. *Siendo eficientes.*
- 6. *Haciendo cumplidos.*
- 7. *Dando seguimiento a las peticiones.*
- 8. *Cuidando nuestro lenguaje corporal.*
- 9. *Cuidando nuestro tono de voz.*



- Hablar con los clientes acerca de lo que les gusta y lo que no les gusta, demuestra nuestro interés en ellos y ayuda a mejorar nuestro trabajo.



○ Además, debemos tener en cuenta que si no entendemos las necesidades de nuestros clientes, no podremos intentar satisfacerlas. Pero ¿cómo obtenemos esta información?

- Solicitándola.
- Prestando atención a las respuestas.
- Repitiendo para asegurarnos de haber entendido bien.



- Siempre habrá clientes insatisfechos, sin embargo la queja debe colocarse en perspectiva:
 - *Es una oportunidad para corregir el problema*
 - *Se esta brindando la oportunidad de mejorar*



PASOS PARA MANEJAR A UN CLIENTE IRRITADO:

1. *Escuche con atención al cliente.*
2. *Póngase en su lugar y responda mostrándole que él es importante.*
3. *Haga preguntas de manera respetuosa e interesada.*
4. *Sugiera alternativas que den respuesta a sus inquietudes.*
5. *Discúlpese sin culpar a nadie.*
6. *Resuelva el problema o encuentre a alguien que pueda hacerlo lo más rápido posible.*



○ Cuando un cliente se queja, debe evitar:

1. *Desafiar directamente al cliente.*
 2. *Dejar que la conversación se aparte del problema.*
 3. *Buscar un culpable.*
 4. *Permitir que intervengan sus sentimientos.*
- Recuerde que la queja, por lo general, no va dirigida contra usted y equivocarse es humano.



PROGRAMA OPERATIVO

CONEXIONES DE MANGUERAS

COMPUTACIÓN



VISIÓN

Ser la empresa líder en la comercialización y servicios de ensambles de mangueras y conexiones en Guatemala, ofreciendo una completa garantía de calidad en nuestros productos, a través de recursos que estén de la mano con la modernización del comercio internacional, teniendo como finalidad ser reconocidos como la mejor opción del mercado.



MISIÓN

Somos una organización, dedicada a la venta, distribución y ensambles de mangueras y conexiones de todo tipo, con la finalidad de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y una asesoría constante para llegar más allá de sus expectativas.



VALORES

Lealtad y Confiabilidad hacia nuestros clientes, que nuestro servicio será pleno y transparente, alejándose completamente de aquellas competencias desleales.

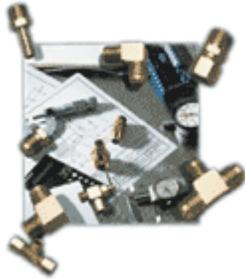
Satisfacción, nos comprometemos a garantizar una plena satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, a través, de un estricto desempeño de cada miembro de nuestra organización.

Perseverancia y Constancia en nuestro servicio, en el desempeño del valor agregado que obtenga nuestro cliente de nuestro producto y/o servicio, por medio de contacto directo y una atención personalizada, como también de una adecuada segmentación del mercado por parte de nuestra organización.

Honestidad, al proporcionar un adecuado asesoramiento a nuestros clientes, que garantice que nuestros productos y/o servicios son brindados por un personal altamente capacitado.

Seguridad y Respeto en cada miembro de la organización, tenemos como base, el respeto entre nosotros mismos, para que se vea reflejado hacia nuestros clientes, manteniendo un clima de plena satisfacción.

CONEXIONES



Las conexiones se clasifican básicamente en dos tipos: las Reusables y las Permanentes. Las primeras son conexiones que se pueden recuperar y ensamblar otra vez en una manguera nueva. Tradicionalmente esto se da en aplicaciones de presión moderada, donde en los rangos de baja presión se utilizan conexiones de una pieza en material de latón, mientras en media y alta presión se utilizan conexiones de dos piezas generalmente en acero. Las conexiones permanentes se sujetan a la manguera por una deformación del metal a través de troqueles y un equipo de acoplamiento. Estas no se pueden recuperar, además de que son más seguras en aplicaciones de muy alta y extrema presión donde los espesores del metal son mayores y los diseños más robustos. Las hay de una sola pieza y de dos piezas, donde el tipo de troquelado puede ser característico de una determinada marca. Un recubrimiento especial se tiene en los nuevos diseños, lo cual les permite una mayor resistencia a la corrosión en condiciones severas de uso. Los puertos o cuerdas de las conexiones se disponen en estándar Americano, Británico, Alemán o Japonés.

Reusables

Pueden ser usadas una y otra vez.

Permanentes

Se fijan permanentemente a los extremos de la manguera y no pueden ser reutilizadas.

Permanentes

Conexiones Permanentes: **PC, MegaCrimp, PCS, PCM, GS, PS, PCTS, C14, ACA.**

Reusables

Conexiones Reusables: **LOC, C5, C2A, SW, GAB, GAB-PR.**

Computación: Informática Básica

OBJETIVOS DEL El curso Informática Básica prepara al alumno en los conceptos

CURSO: básicos de la informática y la computación, para obtener un conocimiento general sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación TIC.

DESCRIPCION Este curso de Informática Básica consta del aprendizaje del

DEL CURSO: tratamiento automatizado de la información, y de los componentes físicos de un ordenador personal (hardware del PC) y en las ideas fundamentales de la Tecnología de la Información (TI), como son el almacenamiento de datos y memorias, el procesamiento y la ejecución de los programas y aplicaciones de software para computador, además se tratan los sistemas operativos, y la utilidad y las formas de utilizar las redes de datos en informática e Internet.

Además se estudian los diversos contextos en los que se aplica la informática en la sociedad de la información así como la seguridad, la salud en la utilización de computadoras y la ergonomía.

Este curso es fundamental para cualquier persona que se inicia en la informática o desea profundizar en los conocimientos necesarios para progresar en la computación e introducirse en la realización de cualquier trabajo por ordenador.

- CONTENIDO**
- DEL CURSO:**
- AYER Y HOY DE LA INFORMATICA
 - LA INFORMACION Y EL ORDENADOR
 - LA ARQUITECTURA FUNDAMENTAL DEL ORDENADOR
 - LAS MEMORIAS
 - LOS PERIFERICOS
 - ALMACENAMIENTO DE INFORMACION
 - TIPOS DE ORDENADORES
 - EL SOFTWARE
 - PROGRAMAS Y APLICACIONES INFORMATICAS
 - DESARROLLO DEL SOFTWARE
 - COMUNICACIONES Y REDES
 - LA INFORMATICA Y SUS APLICACIONES
 - SALUD Y ERGONOMIA
 - LA SEGURIDAD DE LA INFORMACION

BOLETINES INFORMATIVOS



SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es el conjunto de conocimientos que buscan garantizar el bienestar físico, mental y social del trabajador, y con ello su eficiencia en el trabajo, controlando aquellos riesgos que puedan producirle accidentes o enfermedades laborales.

Conoce usted el Reglamento que rige particularmente la higiene y la seguridad en el trabajo?

El Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo nace en Guatemala en el año de 1957.



Que hacer como trabajador?

- **“ART. 8 Todo trabajador estará obligado a cumplir normas sobre higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal.**
 - **Un accidente provoca dolor y sufrimiento, tanto para el trabajador como para su familia, debido no solo a la lesión o padecimiento en si, sino también a los tratamientos médicos necesarios para recuperarse. Además, puede provocar la perdida parcial o total de los ingresos del trabajador durante todo el tiempo de recuperación o el resto de su vida si la lesión es permanente.**



MANGUERAS

Mangueras Radiadores

Mangueras Industriales

Mangueras Agrícolas

Mangueras Petróleos

RECOMENDACIONES DE USO, MANTENIMIENTO Y ALMACENAMIENTO

- ✓ Las mangueras deben ser utilizadas siempre dentro de las condiciones de uso para las que han sido concebidas y fabricadas, sin que sean sometidas a sobreesfuerzos.
- ✓ No deben arrastrarse sobre superficies abrasivas o bordes cortantes que puedan dañar la cubierta.
- ✓ Las mangueras tienen una presión máxima de trabajo, que no se debe sobrepasar para evitar riesgos de reventamiento. Cualquier cambio de presión deberá efectuarse de modo gradual. Ha de elegirse siempre una manguera cuya presión de trabajo sea mayor que el valor máximo que puede alcanzar en uso.
- ✓ Las mangueras deben trabajar en un rango de temperaturas que se encuentre dentro de lo recomendado, eludiendo, en lo posible, las temperaturas extremas.

CONTABILIDAD

BUSCA LAS ACTUALIZACIONES DE
LA CULTURA TRIBUTARIA,
BANCASAT, IMPUESTOS, LOTERÍA
TRIBUTARIA, PORTAL, CENSAT Y
NOVEDADES DE LA
SUPERINTENDENCIA DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
EN:

[http://elistas.egrupos.net/lista
/bancasat/rss.xml](http://elistas.egrupos.net/lista/bancasat/rss.xml)

"Novedades BANCASAT" es un
boletín informativo que se
envía sin ningún costo para el
contribuyente como parte del
servicio InfoSAT, para más
información sobre el servicio y
su suscripción visite

www.sat.gob.gt/infosat

COMUNICATE
CON LA SAT AL #
1.801.00.72848

RELACIONES INTERPERSONALES

Son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales.

Recuerda:

La generosidad y el
contacto con los demás
El rol de la información
Cuidar la red de contactos
Estrategias para crear la
red de contactos



Estrategia de Ventas

Preparación para la E.V.

1. Conocimiento de lo que vendo.
2. Conocimiento de aquello contra lo que vendo.
3. Reunir información sobre el cliente.

Recuerda, la estrategia es propia pero es necesario CONOCER, nuestra empresa, nuestro producto, nuestros clientes.

SERVICIO AL CLIENTE

RECORDEMOS SIEMPRE QUE SERVIR
AL CLIENTE DEBE SER EL MOTOR
PARA MOVER NUESTRA EMPRESA

Consejos para brindar un excelente servicio al cliente

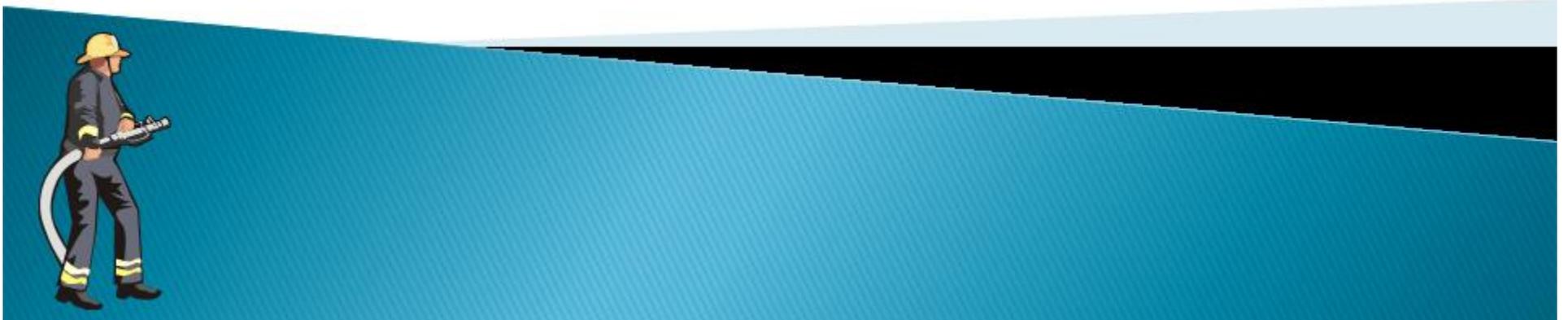
- ✓ Tratar al cliente como un amigo.
- ✓ Mejorar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad.
- ✓ Interesarse en los clientes.
- ✓ Manejar a los clientes irritados.

CONEXIONES DE MANGUERAS

Las conexiones se clasifican básicamente en dos tipos: las Reusables y las Permanentes.

Las primeras son conexiones que se pueden recuperar y ensamblar otra vez en una manguera nueva.

Las conexiones permanentes se sujetan a la manguera por una deformación del metal a través de troqueles y un equipo de acoplamiento.



El curso Informática Básica te prepara en los conceptos básicos de la informática y la computación, para obtener un conocimiento general sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación TIC.



Actualízate!

COMPUTACIÓN BÁSICA

CONSULTA CURSOS VIRTUALES EN
INTERNET PARA LA FORMACIÓN
CONSTANTE



ANEXO 3

Guatemala, 22 de Septiembre de 2008.

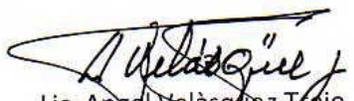
Señorita:
Ana Gabriela Castañeda Guzmán
Presente.

Señorita Castañeda Guzmán:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a usted para manifestarle que he revisado el instrumento a emplear en su tesis "DNC para colaboradores de la empresa Mangueras Industriales S. A.", el cual considero llena los requerimientos establecidos en este tipo de proceso, luego de realizar las enmiendas que le fueron sugeridas y le puede proporcionar la información necesaria para la propuesta de capacitación a realizar.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente.


Lic. Angel Velásquez Trejo.
Catedrático.

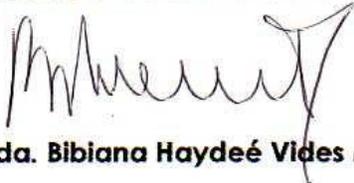
Guatemala, a Jueves, 11 de Septiembre de 2008.

Señorita
Ana Gabriela Castañeda Guzmán
Presente

Estimada Señorita Castañeda

De manera atenta me dirijo a su persona, con el objeto de informarle que de acuerdo a la revisión efectuada al instrumento diseñado y elaborado por su persona, para el ante proyecto de tesis "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A."; el cual va dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa; me permito manifestarle que a mi criterio llena los requisitos de medición requeridos por lo que considero es válido.

Agradeciendo su atención,



Licda. Bibiana Haydeé Vides Meza

Guatemala 17 de septiembre de 2008

A Quien Interese

Por medio de la presente me permito informar que tuve a la vista la Propuesta de instrumento para realizar un D.N.C como parte del trabajo de Tesis de la alumna Gabriela Castañeda.

Se le solicitó que realizara cambios de profundidad del instrumento, así como que reforzara la información con relación a la utilización de la Herramienta. Ella ha realizado lo solicitado, por tanto extendiendo la presente constancia, indicando que considero que el instrumento llena los requisitos solicitados por mi persona.

A solicitud de la interesada extendiendo la presente constancia.

Atentamente.

Silvia Poggio de Herrera
Licda. Silvia Poggio de Herrera

